



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEURE DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET
FINANCE

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT
ET CONTROLE DE GESTION

19^{ème} Promotion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**THEME : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
DU CYCLE DE LA TRESORERIE : Cas du Projet Urbanisation
du Burkina**

Rédiger par :

NIAMBI Serge Bernadin

Sous la Direction de :

Souleymane SERE, Expert
Comptable, inscrit à l'ONECCA
Burkina

Décembre 2008

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

Mon père et ma mère pour leur soutien moral et spirituel ;

Son excellence monsieur TATY Loutard, Ministre d'Etat, Ministre des Hydrocarbures de la République du Congo pour avoir permis ma mise en formation ;

Aux enfants NIAMBI pour leur soutien moral et spirituel.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements sont adressés à :

- Messieurs les conseillers MAKOSSO Thomas et SAFOU Raphaël du Ministère des Hydrocarbures du Congo Brazzaville, pour avoir mis en œuvre les diligences nécessaires pour ma formation ;
- Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance, pour ses conseils et sa rigueur dans le travail ;
- Tous les professeurs du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion pour l'excellence de leur formation ;
- Monsieur MOUNTOU Jean Claude, chef de Service Coûts Pétroliers à la Direction Générale des Hydrocarbures pour ses multiples conseils ;
- Monsieur LOEMBA Jessy, mon très cher ami, pour son soutien moral ;
- Monsieur Souleymane SERE pour m'avoir accordé le stage au cabinet Panaudit Burkina et son encadrement ;
- Aux frères OUEDRAOGO, Elie et Nicola, pour leur encouragement ;
- Tous mes amis (es) stagiaires de la 19^{ème} Promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion pour la bonne ambiance durant la formation ;
- Tous les agents et stagiaires du cabinet Panaudit Burkina pour l'ambiance sereine qu'il y a eu entre nous ;
- Tous ceux qui, de loin ou de près, m'ont apporté leur soutien.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMBF	Association des municipalités du Burkina Faso
AP	Assistante de programme
CAM	Commission d'attribution des marchés
CO	Coordonnateur
CP	Comité de pilotage
CS	Compte spécial
DAF	Direction des affaires administratives et financières
DEP	Direction des études et de la planification
DGCOOP	Direction générale de la coopération
DPD	Demande de paiement direct
DRF	Demande de remboursement de fonds
ECD	Etats certifiés des dépenses
EGP	Equipe de gestion du projet
FCFA	Francs de la communauté financière africaine
FPDCT	Fonds permanent de développement des collectivités territoriales
IDA	Association internationale de développement
MATD	Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MEP	Manuel d'exécution du projet
MHU	Ministère de l'habitat et de l'urbanisme
ONG	Organisation non gouvernementale
PRCC	Procédure comptable
PRCO	Procédure opérationnelle
PPM	Plan de passation des marchés
PUB	Projet Urbanisation du Burkina
PV	Procès verbal
RSF	Rapport de suivi financier
S&E	Suivi évaluation
SG	Secrétaire général
SGFC	Spécialiste en gestion financière et comptable
SP	Secrétariat permanent
SPM	Spécialiste en passation de marché

SPRCC	Sous procédure comptable
SPRCO	Sous procédure opérationnelle
USD	Dollars des Etats Unis

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

PAGE

Tableau n°1: Risques liés à la fonction trésorerie	19
Tableau n°2: Evaluation du contrôle interne	61
Tableau n°3: Evaluation des risques et dispositifs spécifiques des tâches inhérentes à la fonction encaissement.....	67
Tableau n°4: Evaluation des risques et dispositifs spécifiques des tâches inhérentes à la fonction décaissement	67
Tableau n°5: Evaluation des risques et dispositifs spécifiques des tâches inhérentes à la fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie	68
Tableau n°6: Evaluation des risques et dispositifs spécifiques des tâches inhérentes à la fonction contrôle des avoirs	68

LISTE DES FIGURES

PAGE

Figure n°1: Modèle d'analyse	42
Figure n°2: Organigramme du PUB et des interfaces	56

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
Introduction.....	7
CHAPITRE I : THEORIE SUR LE CYCLE DE LA TRESORERIE.....	8
1.1-Présentation du cycle trésorerie	8
1.1.1-Définition de la trésorerie	8
1.1.2-Procédures du cycle trésorerie	10
1.1.3-Procédures comptables du cycle de la Trésorerie.....	14
1.2-La notion du risque et la gestion de la trésorerie	16
1.2.1-Définition du risque	16
1.2.2-Les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie.....	17
1.3-Contrôle interne et gestion de la trésorerie	22
1.3.1-Définition et objectif du contrôle interne de la trésorerie	22
1.3.2-Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie.....	25
CHAPITRE II : L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES	29
2.1-Notion sur le manuel de procédures.....	29
2.1.1- Définition du manuel de procédures	29
2.1.2-Objectifs du manuel de procédures.....	31
2.1.3-Enjeux du manuel de procédures	32
2.2-Processus d'élaboration du manuel de procédures	34

2.2.1-Les travaux préparatoires.....	35
2.2.2-La rédaction des procédures.....	35
2.2.3-La validation du manuel.....	35
2.2.4-La diffusion du manuel	36
2.3- Structuration du manuel de procédures.....	37
2.3.1-Les règles de structuration.	39
2.3.1-Plan type du manuel de procédures.....	39
Conclusion.....	40
CHAPITRE III : METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	41
3.1- Modèle d'analyse	41
3.2- Outils de collecte des données	43
3.2.1- L'interview.....	43
3.2.2- L'analyse documentaire	43
3.3- Outils d'analyse des données	43
3.3.1- Le questionnaire de contrôle interne	43
3.3.2- La grille de séparation des tâches	44
Conclusion.....	44
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	46
Introduction.....	47
CHAPITRE IV : PRESENTATION DU PROJET URBANISATION DU BURKINA	48
4.1-Historique du projet urbanisation du Burkina.....	48
4.1.1-Contexte	48
4.1.2-Aperçu sur l'intervention de la banque mondiale dans la gestion du projet.....	48
4.2-Mission, objectifs et composantes du projet	50
4.2.1-Mission du projet	50
4.2.2-Objectifs du projet.....	50

4.2.3-Composantes du projet.....	51
4.2.3-Description de l'organisation fonctionnelle de l'équipe de gestion du projet	52
CHAPITRE V : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE DE	
LA TRESORERIE	57
51.- Description des procédures existantes du PUB	597
5.2- Evaluation des procédures existantes du cycle trésorerie du PUB	59
5.3- Identification et évaluation des risques.....	65
5.3.1-Identification des risques de trésorerie.....	65
5.3.2-Identification des dispositifs spécifiques	66
5.3.3-Qualification	66
5.3.4-Evaluation des risques de trésorerie.....	66
5.3.5-Définition de l'orientation du manuel.....	69
5.4- Présentation des procédures de trésorerie.....	70
5.4.1- Les procédures opérationnelles.....	71
5.4.2- Les procédures Comptables	88
5.4.3-RECOMMANDATIONS	94
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	95
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	97
ANNEXES.....	102

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La rédaction des procédures (article 16 de l'acte uniforme portant organisation des comptabilités des entreprises) a profondément évolué en quelques années, sous l'effet de la pression du législateur et des régulateurs. Ainsi, tous les secteurs d'activités sont assujettis à cette exigence.

Cette rédaction s'inscrit dans le cadre de l'évaluation des processus opérationnels. En effet, elle a pour objectif de rendre plus efficaces les opérations menées au sein des organisations.

Il en résulte que la rédaction des procédures nécessite la prise en compte de l'environnement dans lequel se réalisent les activités et les risques inhérents à chaque processus. Le cycle trésorerie est un processus de gestion qui fait partie de cet environnement. En effet, la trésorerie est un élément capital dans la gestion des organisations. Elle joue un rôle important dans le dénouement des problèmes de flux financiers avec des tiers ou des partenaires.

Cependant, sa gestion comporte des risques importants tels que : le détournement, le double paiement, les omissions, etc ... et mérite donc une attention particulière.

Ainsi, la mise en œuvre de l'audit permet une analyse et une évaluation des procédures existantes, et met en évidence les points forts et les points faibles du système de contrôle interne, et de détecter les risques inhérents à ce système. La détection de ces risques permet de pallier le dysfonctionnement de l'organisation interne, en mettant en place des procédures opérationnelles nécessaires et adaptées à la situation de l'entité.

Le projet urbanisation du Burkina (PUB) présente un profil de gestion qui n'adhère pas à la démarche du système qualité et à la formalisation des procédures. Il évolue sans prendre en compte les risques inhérents à ses activités. Cette situation constitue un problème pour le cycle trésorerie qui est considéré comme le bras armé dans la gestion de toute organisation.

Parmi les facteurs explicatifs d'une telle situation, nous pouvons citer :

- le manque de compétence en interne ;
- la défaillance du système de contrôle interne ;
- l'absence d'un manuel de procédures du cycle trésorerie.

Tenant compte de ces différentes causes, les pistes de solutions à explorer sont nombreuses. Nous pouvons en retenir certaines, parmi lesquelles :

- le renforcement des compétences en interne notamment en matière de gestion de la trésorerie ;
- le développement des contrôles ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie.

Cette dernière solution nous semble la plus adaptée puisque le manuel de procédures permet de renforcer les compétences en interne, et de favoriser le contrôle des activités par rapport à ce qui est prescrit. Ainsi, il constitue un outil de mise au point des deux premières solutions

Partant de ce point de vue, la question générale à laquelle ce mémoire apporterait une réponse est la suivante : Quel est le profil des procédures opérationnelles du cycle trésorerie du projet urbanisation du Burkina? Plus précisément :

- quelles sont les procédures mises en place par le projet pour une bonne gestion de sa trésorerie ?
- quelle est l'efficacité de ces procédures ?
- quelles sont les procédures de trésorerie adaptées à la gestion du Projet Urbanisation du Burkina ?

Nous allons tenter de répondre à ces questions dans le thème que nous avons choisi et qui s'intitule : Elaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie : Cas du projet urbanisation du Burkina.

Notre travail vise pour objectif principal : l'élaboration d'un manuel de procédure du cycle trésorerie du projet urbanisation du Burkina. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- décrire les différentes fonctions inhérentes à la gestion de trésorerie
- analyser les procédures opérationnelles de trésorerie existant au niveau du projet et les évaluer.
- élaborer un manuel de procédures du cycle trésorerie pour le projet.

Intérêt de l'étude

La trésorerie est une fonction qui occupe une place centrale dans une organisation. Sa gestion demande une attention particulière en raison des multiples contraintes qu'elle génère. Le manuel de procédures qui est un outil de gestion administrative et financière permettra d'encadrer les opérations relatives à la gestion de trésorerie, mais aussi de réduire les risques potentiels de trésorerie par la définition du champ d'application de chaque procédure et des objectifs du contrôle interne.

Pour le PUB

Cette étude permettra au projet de disposer d'un outil de gestion indispensable à la maîtrise des risques inhérents au cycle trésorerie et de mieux suivre les opérations de trésorerie à travers le référentiel dont elle disposera ; à savoir le manuel de procédure. A travers ce cadre formel, le projet pourra optimiser ses activités en assurant :

- son système managérial des risques ;
- l'utilisation efficace et efficiente de ses ressources ;
- la prévention de la fraude ;
- l'intégrité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières et de gestion.

Pour le lecteur

Cette étude lui permettra d'avoir une vue synthétique sur l'ensemble des concepts abordés dans ce document. Notre travail donnera, en plus des travaux déjà réalisés par d'autres stagiaires, une démarche sur la conception d'un manuel de procédures. Certains pourront aussi trouver des réponses à des questions qu'ils ne cessent de se poser sur la gestion de la trésorerie et sur les procédures appropriées.

Pour nous même

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques dans le domaine de la trésorerie, du contrôle interne et du manuel de procédures, et de les adapter à la pratique du monde professionnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE I: CADRE THEORIQUE
DE L'ETUDE**

CESAO BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

La rédaction des procédures s'est largement développée avec la mise en œuvre, par les organisations, de système qualité conforme à des exigences normatives (norme ISO 9001 version 2000).

Dès lors, la formalisation des procédures, des instructions de travail, des modes opératoires ou protocoles a pris un essor considérable avec des conséquences diverses, telles que : l'amélioration de la maîtrise des activités formalisées, l'amélioration de la communication dans l'entreprise et la transition d'une culture orale vers une culture écrite.

Toutefois, cette formalisation nécessite l'identification des risques inhérents à chaque processus. Cette identification est un préalable qui permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles du système. L'analyse des risques du cycle trésorerie s'inscrit dans cette démarche et permet de poser les bases pour une bonne élaboration de procédures opérationnelles de trésorerie.

Cette première partie sera essentiellement consacrée aux fondements théoriques. Elle se subdivise en trois chapitres. Le premier chapitre mettra en exergue les fondements théoriques de la gestion de trésorerie en rapport avec le contrôle interne. Le second chapitre exposera les bases théoriques du manuel de procédures à travers sa définition, ses objectifs, ses enjeux et sa structuration. Enfin, le troisième chapitre présentera la démarche que nous avons adoptée dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédures du PUB.

CHAPITRE I : THEORIE SUR LE CYCLE DE LA TRESORERIE

La trésorerie demeure un sujet préoccupant pour toute organisation : elle est au centre de multiples fonctions. Elle constitue le bras armé de toute organisation en raison du fait que sa défaillance provoque souvent des tensions. Sa position en termes d'activité de comptable, de traitement administratif et de contrôle met en évidence des multiples risques opérationnels dont la maîtrise nécessite un dispositif de contrôle efficace.

Dans ce chapitre, nous traiterons des procédures de gestion de la trésorerie, des risques opérationnels qui en découlent et le dispositif de bonnes pratiques indispensables pour une maîtrise de ces risques. Pour ce faire, nous allons d'abord présenter le cycle trésorerie, ensuite les risques opérationnels. Enfin, nous exposerons le dispositif de bonnes pratiques de maîtrise de ces risques sur lequel doit s'appuyer la gestion de la trésorerie.

1.1-Présentation du cycle trésorerie

Dans cette section nous allons exposer quelques définitions du cycle trésorerie avant d'aborder les procédures appropriées.

1.1.1-Définition de la trésorerie

Le dictionnaire LE ROBERT (2006:437) définit la trésorerie comme «un état et gestion des fonds, des ressources d'une entreprise ». Cette définition met l'accent sur la situation des fonds et leur gestion dans une entreprise.

VERNIMMEN (1999 :325) traite la question de la trésorerie suivant une approche différentielle. « La trésorerie est la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui ont été accordé ». Cette approche renvoie aux notions de trésorerie actif et de trésorerie passif.

La trésorerie actif, en gestion financière, s'identifie à l'actif au bas du bilan et se compose des titres de placement, des valeurs à encaisser, des chèques postaux et de la caisse. Tandis que, la trésorerie passif, s'identifie au passif au bas du bilan et se compose du crédit d'escompte, du crédit de trésorerie et des découverts.

FAYEL & al (2005 :428) abordent cette notion en termes de trésorerie nette qu'ils définissent comme « la différence entre la trésorerie actif et la trésorerie passif » qui sont deux notions déjà abordées en amont. Dans leurs travaux, ces auteurs mettent l'accent sur la pertinence de la trésorerie, outil de mesure, permettant de vérifier la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances.

L'analyse des notions de trésorerie actif et de trésorerie passif montre qu'elles sont prises en compte dans le calcul du besoin en fonds de roulement et du fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement est défini comme la différence entre les stocks et les créances d'une part et, d'autre part, les dettes à court terme. Tandis que le fonds de roulement correspond aux valeurs de roulement, c'est-à-dire le cumul de l'actif circulant. Il est la confrontation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité de l'endettement.

Pour établir une relation entre les notions de trésorerie actif, trésorerie passif, du besoin en fonds de roulement et du fonds de roulement, il nous suffit de poser les deux formules classiques suivantes :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif} \quad (1)$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}, \quad (2)$$

L'égalité entre ces deux équations donne l'égalité de la différence entre la trésorerie actif et la trésorerie passif d'une part, et d'autre part de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

BARREAUX & al (1997 : 17) illustrent cette égalité en montrant que le besoin en fonds de roulement non couvert par le fonds de roulement doit être financé par des ressources de trésorerie (crédit de trésorerie, crédit d'escompte, découverts bancaires). Tandis que les excédents de fonds de roulement qui apparaissent de manière conjoncturelle doivent faire l'objet de placement en trésorerie pour permettre à l'entreprise de bénéficier des gains financiers.

Pour tous ces auteurs la trésorerie demeure une question de capacité financière pour une entreprise. Nous pouvons ainsi la définir comme l'ensemble des capitaux liquides d'une

entreprise ou l'ensemble des capitaux susceptibles de se transformer dans un délai court en disponibilité.

1.1.2-Procédures du cycle trésorerie

Selon BARRY (1995 :121) on distingue les procédures opérationnelles constituées par les mouvements d'encaissement et de décaissement, et les procédures comptables constituées par des jeux d'écritures comptables.

1.1.2.1-Procédures opérationnelles du cycle trésorerie

Les procédures opérationnelles en trésorerie sont celles liées aux fonctions budgétisation, encaissement et décaissement. Dans les lignes qui vont suivre, nous allons présenter les éléments de leur contenu.

1.1.2.1.1-Fonction budgétisation de la trésorerie

D'après MARGOTTEAU (2001 :146) « le budget de trésorerie est un plan détaillé, daté et exprimé en unités monétaires qui retrace tous les flux financiers de l'entreprise pour une période donnée ». Il fait apparaître :

- les encaissements (ventes réglées au comptant, acomptes, recouvrement de créances, cessions d'actifs, emprunts) ;
- les décaissements (achats réglés au comptant, acomptes versés, remboursement dette fournisseurs, salaires et cotisations, acquisition).

Selon BARRY (2004 :185) « la fonction budgétisation regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer a priori les niveaux d'encaisse, les besoins en découvert et crédit à terme nécessaires pour éviter les crises de liquidité. »

La fonction budgétisation de la trésorerie relève du département financier. Pour élaborer le budget de trésorerie, le département financier consolide les prévisions de ventes, productions et/ou achats et toutes les autres charges et produits en provenance de l'ensemble des

départements de l'entreprise. Ce travail de consolidation se décline en plusieurs étapes appelées processus.

❖ **Processus d'élaboration du budget de trésorerie**

Le processus de budgétisation de la trésorerie peut comprendre les opérations suivantes :

- fixation des objectifs annuels de la trésorerie en harmonie avec les objectifs généraux de l'entreprise ;
- réception des données sur les prévisions de ventes, de productions et/ou achats et les autres charges et produits de l'ensemble des départements de l'entreprise ;
- analyse des informations reçues ;
- estimation des encaissements et des décaissements sur la base des informations reçues ;
- consolidation des informations reçues ;
- établissement du budget de trésorerie (MARGOTTEAU, 2001 :148; BARRY, 1995 :131).

1.1.2.1.2-Fonction d'encaissement

L'encaissement est l'action de recevoir des valeurs monétaires. GRIFFITHS (2004 :201) explique que : « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultants de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ». Chacun de ces modes d'encaissement a un processus spécifique.

➤ **Processus encaissement des remises d'espèces**

L'encaissement des remises d'espèces pour règlement d'une dette met en action deux acteurs, le client qui règle sa facture et le caissier qui reçoit les espèces du montant inscrit sur la facture ou le reçu. Ce processus peut comprendre les opérations suivantes :

- réception du client par le caissier ou la caissière ;
- demande de la facture ou du reçu au client ;
- lecture du montant inscrit sur la facture ;

- réception des espèces du client ;
- vérification de la conformité des espèces reçues ;
- comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture ou le reçu ;
- marquage du cachet, payé, sur la facture ou le reçu et sur leur souche ;
- remise de la facture ou du reçu au client ;
- rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièce justificative (SAMBE & al 2001 : 292 ; BARRY, 1995 :122).

➤ **Processus encaissement des chèques**

Le processus encaissement des chèques met en action le responsable du département financier, le chargé des encaissements des chèques et le client. Il peut comprendre les opérations suivantes :

- réception, par le service courrier ou une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative, de la part du client ;
- enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ;
- présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ;
- endossement du chèque par la personne désignée ;
- dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts de chèque à la banque;
- présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (AHOANGANSI, 2006 :471).

1.1.2.1.3-Fonction de décaissement

La fonction de décaissement est l'action de sortir de la caisse ou de la banque des valeurs monétaire pour payer une personne physique ou une personne morale, envers qui l'entreprise est redevable.

Cette fonction porte sur tous les modes de règlements pratiqués par l'entité. FAYEL (2005 : 168) en expose les différents modes comme suit : le règlement par espèce, par chèque, par virement bancaire, ou même par traite. La fonction décaissement comprend le processus

décaissements en espèce et le processus décaissements par chèque, pour ne citer que ces deux éléments.

➤ **Processus de décaissement en espèces**

Ce processus peut comprendre les opérations suivantes :

- sortie des fonds de la caisse par le caissier pour régler un fournisseur ou un tiers désigné contre présentation d'un avis de règlement authentique délivré par entreprise ;
- sortie des fonds de la caisse pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation dans l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées dans l'entreprise;
- sortie des fonds pour règlement des salaires au personnel de l'entreprise contre signature des salariés et présentation de leurs pièces d'identité (AHOUEANGANSI, 2006 :467 ; SAMBE & al 2001 : 294; BARRY, 2004 : 122).

➤ **Processus de décaissement par chèque**

Le processus décaissement par chèque dépend de la politique de règlement définie par l'entreprise envers ses fournisseurs ou les tiers bénéficiaires. BRUSLERIE (2003 :244) pense que ce processus est souvent basé sur des priorités fixées par le responsable du département financier en fonction des objectifs de trésorerie fixés par l'entreprise. Ce processus peut comprendre les opérations suivantes:

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivré par la personne désignée;
- réception des documents par la personne en charge d'émettre le chèque dans l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité des documents ;
- circulation du chèque émis et des documents reçus auprès des responsables en charge du contrôle et des signatures ;
- sortie du chèque signé ;

- remise du chèque signé auprès du fournisseur ou du tiers bénéficiaire (AHOUANGANSI, 2006 :470 ; SAMBE & al 2001 : 275 ; BARRY 2004 :123).

1.1.3-Procédures comptables du cycle de la Trésorerie

D'après BARRY (2001 :126) l'aspect comptable du cycle de la trésorerie traite des principes de comptabilisation et de la description des fonctions comptables. Les principes de comptabilisation énoncent le dispositif d'un bon enregistrement comptable. Tandis que la description des fonctions comptables met en évidence les écritures comptables concernées par les opérations de trésorerie. A titre d'illustration, nous allons présenter quelques éléments se rapportant aux principes de comptabilisation et à de la description des fonctions comptables en trésorerie.

a) Principes de comptabilisation

Dans la pratique, pour encadrer la fonction du comptable, il est recommandé de suivre une certaine démarche. Par exemple, pour les opérations de banque: « les instruments de paiement comme les chèques doivent être comptabilisés dès leur émission, alors même qu'ils ne sont pas encore présentés à la banque pour règlement. Les virements bancaires des clients en faveur de l'entreprise ne doivent être comptabilisés qu'à la réception effective de l'avis de crédit notifié par la banque. Aucune compensation ne doit être effectuée entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes banques » (SAMBE, 2006 : 422).

Les soldes débiteurs de la banque doivent figurer à l'actif du bilan ; les avoirs en monnaies étrangères doivent être évalués au cours de cette monnaie à la clôture de l'exercice comptable. Cette évaluation a pour conséquence l'imputation de la plus-value dans un compte de profit ou dans un compte de perte lorsqu'il s'agit d'une moins-value (GOVOEI, 2007 :500).

Néanmoins, ces recommandations s'étendent à d'autres types d'opérations et d'écritures comptables afférentes à la trésorerie, mais que nous n'avons pas abordées

b) Description des fonctions comptables

La description des fonctions comptables concerne l'enregistrement des opérations de la caisse et de la banque et de la fonction suivi des comptes de liaison.

➤ **Fonction « Comptabilisation des opérations de caisse »**

Les opérations de caisse sont enregistrées dans le compte 57 sur les encaissements et les paiements effectués en espèces pour les besoins de l'entreprise.

Ce compte fonctionne généralement de la manière suivante :

- ✎ il est débité des versements effectués au profit de la caisse ;
- ✎ il est crédité des règlements effectués par la caisse AHOUANGANSI (2006 :475).

➤ **Fonction « Comptabilisation des opérations de banque »**

Le compte 52, banque, enregistre les opérations financières effectuées entre l'entreprise et sa banque ou la banque des tiers.

Il fonctionne généralement de la manière suivante :

- ✎ il est débité des mouvements de fonds en faveurs des comptes « banques » ;
- ✎ il est crédité des mouvements de fonds en diminution des comptes « banques »
AHOUANGANSI (2006 :471)

➤ **Fonction « Suivi des comptes de liaison »**

Les comptes de liaison sont les comptes relais. Ils permettent l'enregistrement, sans risque de double emploi, des virements de fonds d'un compte de trésorerie à un autre. Ils sont soldés à l'issue des opérations qui les concernent.

➤ **Fonction « Contrôle des avoirs »**

Le contrôle des avoirs en trésorerie vise la vérification des existants physiques en caisse, et le rapprochement des opérations comptabilisées par une entité et celles enregistrées par sa banque.

Les procédures de trésorerie que nous venons d'exposer présentent des acteurs au centre de plusieurs actions. Chacune des actions comporte des risques potentiels susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs fixés par l'entité. En effet, PERCIE (1999 :7) affirme que : « le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible susceptible d'affecter les membres, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats ».

Pour nous permettre de cerner les risques inhérents aux procédures de trésorerie, nous allons voir les différentes approches théoriques se référant à cette notion avant d'aborder le contrôle interne de la gestion de trésorerie.

1.2-La notion du risque et la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie implique des actions au niveau des postes banque et caisse ; elle laisse présager l'existence de risques potentiels. Selon MADERS (1994 :79) « le risque de traitement des opérations, encore appelé risque opérationnel, correspond au risque lié au traitement administratif et comptable ».

1.2.1-Définition du risque

BERNARD (2006 :68) définit le risque comme « un événement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation ».

Cette définition montre que le risque est un fait qui peut nuire à la stabilité du système de l'organisation, avec pour conséquence la réduction des chances d'atteindre les objectifs fixés.

L'IFACI (in RENARD, 2006 :125) reprend, d'ailleurs, une définition qui incite à prendre des mesures pour sa maîtrise. Selon cette institution, le risque « est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Pour BAPTS & al (2001 : 8) « le risque ne peut plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, il doit être également considéré comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation».

Cette dernière définition divergente par rapport aux trois dernières, met en évidence la notion d'opportunité comme étant un risque. En effet, l'opportunité est considérée comme une situation pouvant être profitable à une organisation, donc favorable à son activité. Cependant, cette définition ne précise pas qu'il y a des précautions à prendre pour cette catégorie de risque. A ce sujet, Jacques RENARD (2007 :138) pense que : « prendre un risque, est une stratégie habituelle dans une organisation compétitive qu'il faut prendre à bon escient et donc identifier les facteurs rentrant dans la catégorie des risques considérés comme une opportunité ».

En résumé, nous pouvons définir le risque comme un ensemble de faits susceptibles de remettre en cause la mise en œuvre ou l'existence d'une activité. Ces causes peuvent être de source interne ou externe à l'organisation.

1.2.2-Les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie

MOREAU (2002 :15) distingue deux types de risques : les risques opérationnels et le risque global. Les risques opérationnels ont trait à chaque opération (ou étape) et le risque global est défini comme l'échec final d'un projet (dépôt de bilan par exemple).

Pour HAMZAOU (2008 : 172) les risques opérationnels « sont des pertes dues aux lacunes du processus, du système ou aux défaillances humaines, à des événements inattendus ou au caractère inexécutable des contrats ».

A titre illustratif voici quelques types de risques qui sont censés être observés à l'activité de trésorerie :

- risque comptable ;
- risque de détournement ;
- risque d'erreur ;
- risque de collusion.

a) Le risque comptable

Le risque comptable découle du mauvais enregistrement des opérations comptables ou d'un non enregistrement des opérations au niveau du service de la comptabilité (AHOUANGNASI, 2006 : 428-429). Ce risque peut s'étendre au mauvais paramétrage du logiciel en charge des écritures comptables (HAMZAOU, 2008 : 154). Ainsi, tout mauvais enregistrement des opérations de caisse ou de banque aurait un impact négatif sur le résultat ou pourrait engendrer des contradictions au sein de l'organisation.

b) Le risque de détournement

C'est la soustraction des actifs liquides dans une organisation. Selon la norme IAS 240 (in HAMZAOU, 2008 : 121) «le détournement d'actifs liquides implique la soustraction d'actifs de l'entreprise. Lorsqu'il est perpétré par les employés ce détournement est souvent relativement faible et non significatifs, lorsque la direction est en cause, il est plus difficile à détecter.

Il comprend :

- le détournement des recettes ou d'encaissement ;
- le paiement par l'entité de bien et prestations de service non reçus (paiements effectués au profit des fournisseurs fictifs, paiement de salaires à des employés fictifs).

Le détournement d'actifs liquides est souvent accompagné de fausse écriture comptable».

c) Le risque d'erreur

L'erreur est une action non volontaire pouvant avoir de graves conséquences sur la continuité d'exploitation d'une organisation. Pour POULIOT & al (2002 :36) « les erreurs humaines d'appréciation sur les éléments du dispositif de contrôle peuvent occasionner de sérieux préjudices à une organisation en lui faisant manquer une opportunité par exemple. Les erreurs humaine d'appréciation résultent de divers facteurs comme l'incompétence, l'omission et l'imprudences.»

d) Le risque de collusion

Selon PHILY (2001 : 4) « le risque de collusion se particularise par le fait qu'il implique deux ou plusieurs acteurs différents et situés à des niveaux différents de responsabilité et de contrôle pour réaliser un acte contraire aux valeurs fondamentales de l'organisation (détournement, fraude, vol etc.) ».

Cette pratique est très régulièrement observée au poste administratif de gestionnaire comptable. Ce poste donne l'opportunité de manipuler les actifs liquides. BARRY (2004 : 9) souligne que « l'entreprise du fait des importants actifs monétaires et physiques qu'elle détient, devient un puissant pôle d'attraction pour les candidats fraudeurs ».

Les risques que nous venons de présenter peuvent s'observer au niveau des fonctions de budgétisation, d'encaissement, de décaissement, de contrôle des avoirs etc. Dans le tableau ci-dessous nous présentons quelques risques inhérents à chacune de ces fonctions et le dispositif de maîtrise de ces risques.

Tableau 1: Risques liés à la fonction trésorerie

Fonctions	Risques encourus	Dispositif de maîtrise
Budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des objectifs spécifiques ; - Les informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie sont inexactes, non mise à jour ou non disponibles ; - Non élaboration du budget ; - Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une bonne connaissance des objectifs spécifiques ; - Constituer une base de données sur l'historique des entrées et des sorties de trésorerie ; - Eviter de reconduire le budget antérieur ; - Fixer les objectifs du budget de trésorerie en tenant compte des budgets des autres départements (s'inspirer des données antérieures)

Encaissements	<ul style="list-style-type: none"> - Détournements par manipulation des comptes de recettes ; - Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ; - Non comptabilisation des encaissements dans les comptes clients en raison de détournement des fonds ; - Recrudescence des problèmes de recouvrement des créances clients ; - Montants encaissés ne correspondent pas aux montants facturés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des copies de chèques ; fixer un minimum de fonds devant rester en caisse. - Faire des vérifications régulières ; - Séparer les tâches du comptable et du caissier ; - Prévoir des lettres de relance de recouvrement de créance ; - Bien compter les espèces pour les paiements comptant ou initier des lettres d'erreur de versement pour les encaissements par chèque.
Fonctions	Risques encourus	Dispositif de maîtrise
Décaissements	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; - Création des documents fictifs ; - Réutilisation des documents justificatifs des décaissements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire Contrôler les enregistrements des dépenses par une autre personne autre que le comptable ; - Prévoir un système de double signature pour les chèques ; - Mettre la mention payé sur les factures déjà réglées.
Contrôle des avoirs en caisse et en banque	<ul style="list-style-type: none"> - Non détection des écarts de caisse ; - Non justification des soldes de caisse ; - Maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des contrôles régulier de caisse; - Eviter la perte de certaines pièces justificatives ; - Relancer les lettres de créances aux clients insolvable ;

	<p>suspens au détriment de la trésorerie de l'entreprise ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non-optimisation de la gestion de trésorerie ; - Perte d'efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une politique de placement de fonds ; - Eviter trop de dépenses non budgétisés
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Principe de prudence non respecté ; - Transmission tardive à la comptabilité des informations ; - Absence de certains documents ou informations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les normes comptables en vigueur ; - Avoir un délai précis de transmission des pièces comptable ; - Eviter la perte des documents.
Fonctions	Risques encourus	Dispositif de maîtrise
Gestion de comptes bancaires	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation non maîtrisée des frais financiers ; - Risque de non-détection d'une erreur de la banque ou de détournement de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une bonne politique de la gestion bancaire (demande de crédits bancaires, escompte des effets ...) - Faire les rapprochements bancaires chaque mois

Source : A partir de P. SCHICK & al (2001 :154-160), M. BARRY (2004 : 200-201), COOPERS & al (2000 : 264-271).

Maintenant que nous venons de faire une présentation sommaire des risques opérationnels inhérents à la gestion de trésorerie, il serait important de voir les conditions du contrôle interne indispensables à leur maîtrise.

1.3-Contrôle interne de la gestion trésorerie

Dans cette section nous allons exposer quelques fondements théoriques du contrôle interne tels que abordés par certains auteurs. Cet exposé va nous permettre de mettre en évidence les éléments du contrôle indispensables pour une bonne maîtrise des risques inhérents à la gestion de trésorerie.

1.3.1-Définition et objectif du contrôle interne de la gestion de trésorerie

Deux éléments essentiels seront abordés dans cette sous-section : la définition du contrôle interne et les objectifs du contrôle de la gestion de trésorerie.

1.3.1.1-Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne varient d'un institut à un autre, voire d'un auteur à un autre. Cette diversité de définition met en évidence une évolution du concept.

D'un point de vue historique, en 1977, l'ordre des Expert-comptable Français définit le contrôle interne comme « l'ensemble de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci » (in RENARD, 2006 : 120).

BERNARD GRAND & al (1999 :64), propose une définition très simple du contrôle interne qu'il assimile à « l'ensemble des procédures dans l'entreprise et même en étant extrêmement restrictif à l'ensemble des procédures écrites ».

La définition de Bernard Grand paraît plus simple et familière. Elle donne une vue claire du contrôle interne en terme d'acte écrit qu'il suffit de lire et comprendre pour prétendre réussir les opérations réalisées au sein de l'entité.

En Amérique du nord, deux institutions sœurs, le COSO (Etats Unis) et le COCO (Canada) proposent des définitions du contrôle interne fondées sur des bases divergentes. Néanmoins, elles aboutissent aux mêmes objectifs. Le premier met l'action sur les acteurs du contrôle interne, tandis que le second met l'accent sur les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Selon le COSO : « le contrôle interne est un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable à la réalisation des objectifs suivant :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- la sécurité des actifs. » (HAMZAOUI, 2008 : 80).

Pour le COCO : « le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

- efficacité et efficience du fonctionnement ;
- fiabilité de l'information interne et externe ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes. » (BERTIN, 2007 : 57).

Ces deux définitions trouvent leur originalité dans les éléments qu'elles mettent en évidence. Selon le COSO (in SCHICK, 2007 : 18) les objectifs du contrôle interne sont atteints à partir de cinq (5) éléments :

- Un pilotage de l'ensemble par chaque responsable à son niveau ;
- Une information et communication satisfaisante ;
- Des activités de contrôle indispensables pour faire échec aux risques ;
- Une évaluation des risques afin de bien les connaître pour être en mesure de les maîtriser;
- Un environnement de contrôle.

Par contre, le COCO (in Renard, 2007 : 124) met en évidence quatre (4) éléments pour atteindre les objectifs du contrôle interne ; à savoir :

- le But (objectif);
- l'engagement ;

- la capacité (action);
- le suivi et l'apprentissage.

En résumé de toutes ces définitions nous pouvons, sans risque, dire que le contrôle interne est l'ensemble des moyens mis en œuvre dans une organisation, pour contribuer à la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés.

1.3.1.2-Objectif du contrôle interne de la trésorerie

Toute organisation vise pour objectif général la pérennité de son exploitation. Cependant, dans la poursuite des buts fixés cet objectif général se décline en plusieurs objectifs particuliers.

Selon RENARD (2007 :128) « pour atteindre l'objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents » qui sont :

- la fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles,
- l'efficacité et efficience des opérations.

1. la fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles

Dans le cadre de sa relation avec l'extérieur, une organisation doit fournir des informations destinées à renforcer son image. Les informations portant sur la trésorerie sont capitales pour le manager qui doit prendre des décisions sur les échéances à court terme. Afin que, les décisions prises par le manager ne soient pas empreintes d'erreurs, ces informations doivent être fiables, vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

2. l'efficacité et efficience des opérations

Selon NGUYÊN (1999 : 116) « l'efficacité c'est la capacité d'une organisation à atteindre les buts qu'elle s'est fixés, tandis que, l'efficience est la qualité d'atteindre cette efficacité à moindre coût ». Cet objectif répond à la question de l'utilisation optimale des ressources de trésorerie mises à la disposition de l'organisation, et permet de savoir si l'organisation a les moyens de sa politique.

Pour COOPERS & al (2000 : 264) « les objectifs du contrôle interne de la trésorerie doivent permettre de:

- Etablir des prévisions de trésorerie fiables, afin de maximiser les produits générés par les placements à court terme et d'éviter des insuffisances de trésorerie ;
- Accélérer les encaissements ;
- Enregistrer avec précision toutes les créances encaissées ;
- Gérer le déroulement dans le temps des décaissements ;
- Enregistrer tous les montants décaissés avec précision ».

Toutefois, il importe de mentionner qu'une bonne maîtrise du système de contrôle interne nécessite un ensemble des dispositifs du contrôle interne qui permettront à chaque manager de connaître les faiblesses, les dysfonctionnements ou les erreurs censés relevés du fonctionnement de son organisation.

1.3.2-Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie

RENARD (2007 :154) présente un cadre de contrôle regroupant six dispositifs de contrôle interne adaptables à toute activité au sein d'une organisation. Ces dispositifs, énumérés ci-après, permettent de répondre aux exigences de gestion. Ces dispositifs sont les suivants :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- les systèmes d'information et de pilotage ;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision.

a) Les objectifs en gestion de trésorerie

En matière de gestion de la trésorerie, les objectifs doivent permettre de s'assurer que : les recettes, dans leur totalité, sont déposées dans les comptes, et dans les meilleurs délais ; les paiements sont assortis de justificatifs dûment autorisés ; tous les paiements et toutes les recettes sont correctement enregistrés (SAMBE, 2003 : 431).

En fonction des objectifs spécifiques assignés à la fonction trésorerie, le responsable de la trésorerie doit être en mesure d'identifier les risques qui leur sont attachés et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

b) Les moyens en gestion de trésorerie

Les moyens en gestion trésorerie peuvent être considérés comme les outils permettant d'atteindre les objectifs fixés pour une bonne gestion de la trésorerie au sein d'une organisation. Ils sont d'ordre humaine parce qu'une bonne gestion de la trésorerie nécessite un personnel compétent en gestion financière et comptable ayant développé des qualités humaines suivantes : organisateur, anticipatif, communicateur (SION, 2001 :29). Aux moyens humains s'ajoute les moyens techniques indispensables pour la réalisation de certaines opérations. Les moyens techniques justifient l'importance des outils comme les ordinateurs, les logiciels comptables et autres accessoires dans le traitement de l'information (RENARD, 2007 : 171).

c) Le système d'information et de pilotage en gestion de trésorerie

Le système d'information, pertinent pour les objectifs de l'information en gestion de trésorerie, inclut le système d'enregistrement des opérations de trésorerie (HAMZAOUI, 2008 : 154).

Pour disposer d'un bon système en gestion de trésorerie, la circulation de l'information doit être transparente, et le circuit de communication simplifié. L'information doit parvenir aux différents acteurs pour leur permettre d'avoir une idée claire sur les risques de leurs activités.

Pour BERTIN (2007 :79) « les systèmes d'information doivent non seulement identifier et recueillir les données requises, financière ou non, mais également les traiter et les diffuser dans des délais et sous une forme facilitant les activités de contrôle.»

Par contre, le pilotage consiste à diriger une activité, définir les tâches des collaborateurs, mettre au point des méthodes de travail, superviser les activités de son personnel, se doter d'un système d'information permettant de suivre l'application des normes et des objectifs fixés. Ce rôle est dévolu aux responsables de chaque centre de décision au sein de l'organisation.

Selon COOPERS & al (2000:24) le système de pilotage comprend deux éléments :

- le suivi de l'exactitude et de l'exhaustivité des données résultant du système d'information ;
- les activités de contrôle intermittent qui permettent de s'assurer que le pilotage des activités quotidiennes sont bien menées.

Avec cette analyse de COOPERS, il apparaît que pour bien piloter les tâches de ses collaborateurs, le responsable de la trésorerie, doit suivre avec attention leurs opérations.

d) L'organisation en gestion de trésorerie

Pour SAMBE Oumar (1999 :369) : « une bonne gestion de trésorerie se traduit par une connaissance des tâches à accomplir, la séparation des fonctions du trésorier avec les autres fonctions incompatibles, une définition des relations de pouvoir et des délégations ».

e) Les procédures en gestion de trésorerie

Les procédures de trésorerie doivent être écrites dans un manuel de procédures, elles doivent être simples et spécifiques à l'activité de trésorerie. Par ailleurs, elles doivent être mises à jour régulièrement et portées à la connaissance de tous les exécutants. Dans le paragraphe (1.1.2) de ce chapitre, nous avons exposé quelques procédures rattachées à la fonction de trésorerie.

f) La supervision en gestion de trésorerie

La supervision en trésorerie permet au responsable du département financier de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs de la gestion de trésorerie (RENARD, 2007 :171).

La compagnie nationale des commissaires aux comptes français (CNCC, 1992 :35) affirme dans le même sens que la supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées.

A la suite de cette présentation des dispositifs du contrôle interne du cycle trésorerie, nous devons retenir que ces éléments s'ordonnent et se complètent selon une cohérence qui donne à l'ensemble sa force et sa rigueur en matière de gestion des risques liés à la trésorerie.

Conclusion

La trésorerie est un domaine très sensible au regard de la position qu'elle occupe dans une organisation. Elle doit être gérée avec une attention particulière sur la base d'une stratégie fondée sur les objectifs fixés par l'entité. Dès lors, la gestion des risques qui lui sont inhérents constitue un point capital pour la réussite de sa bonne gestion. Cette gestion de risques nécessite une bonne culture des risques d'entreprise, un bon dispositif de contrôle interne et une organisation méthodologique.

CHAPITRE II : L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

Dans la vie économique et sociale, il est difficile de s'apercevoir de la complexité et des efforts de standardisation fournis par les entreprises qui produisent ce que nous consommons. Depuis l'ère du troc jusqu'à l'ère des échanges formels les agents économiques sont plus préoccupés par la qualité du bien ou service qui leur est fourni plutôt qu'à leurs processus de production. Or, il est aisé de savoir que de la simple culture de cacao à la vente du chocolat, on est passé d'un processus simple au processus le plus complexe de production.

Chaque activité économique, social, voire politique fait intervenir des nombreux acteurs. Ces acteurs travaillent en réseau pour produire des biens et services de qualité. Cette démarche fait souscrire les organisations à la formalisation de leurs procédés de production, leurs procédures d'instructions, etc.

Le manuel de procédure est le document par excellence qui présente cette formalisation des activités au sein d'une organisation. Il facilite la compréhension du système opérationnel aux personnes internes et externes à l'organisation et permet d'observer les niveaux de responsabilité de chaque acteur intervenant dans la chaîne de production.

Dans ce chapitre nous aborderons quelques notions fondamentales du manuel de procédures, son processus d'élaboration et sa structuration.

2.1-Notions sur le manuel de procédures

Cette section sera consacrée à la définition du manuel de procédures, ses objectifs et ses enjeux.

2.1.1- Définition du manuel de procédures

HENRY & al (2001 :17) définit une procédure comme « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ». Cette définition montre que le manuel de procédures a une fonction qui permet de tisser la trame où peuvent se croiser les actions des hommes et celles des machines. Il sert à capitaliser les savoir-faire technologiques, et contient

un ensemble d'instructions obéissant à des règles techniques nécessaires pour traiter une situation bien définie.

Pour HERARD (2003 :207) le manuel de procédures est « un référentiel décrivant l'organisation dans son fonctionnement ainsi que les échanges d'information à l'intérieur de l'entreprise. Il sert à garantir un résultat par le respect des préconisations selon une logique PDCA :

- *Plan*, écrire ce que l'on fait ;
- *Do*, faire ce que l'on a écrit ;
- *Check*, vérifier que ce que l'on fait est conforme à l'objectif ;
- *Act*, améliorer ce que l'on a écrit et fait ».

Le manuel de procédures, ici, prend l'aspect d'un guide pratique où doit être écrit ce qui doit se faire. Il indique l'objet de l'acte, la personne qui doit l'exécuter, et son mode opératoire. Ainsi, une simple lecture suffirait pour comprendre le système opérationnel de l'entité.

Selon le code de commerce Français, le manuel de procédures « est un document décrivant les procédures et l'organisation comptable nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles. Ce document comprend notamment la description de l'organisation générale de l'entreprise, le mode de saisie et de traitement des informations de base, les modalités de contrôle des opérations de traitement, et la nature des documents de sorties ».

Pour PIGE (2001 :57), un manuel de procédures peut être réalisé selon trois approches complémentaires :

- en termes de flux : il décrit les procédures à partir des flux d'information ou des flux de production. Il donne une approche dynamique de l'entreprise en rendant compte de la cohérence de ses activités
- en termes de responsabilité : il décrit les fonctions et les responsabilités de chacun. Il facilite l'évaluation de la performance de chaque responsable.

- en termes de description des composantes de l'entreprise. il s'agit d'une approche plus statique qui décrit les tâches à effectuer sans permettre l'obtention d'une vision globale de l'entreprise.

NGUYÊN (1999 :163), après un exposé sur la différence entre les normes et les procédures, mentionne que les normes déterminent ce qui doit être fait pour réduire les risques. C'est ainsi qu'il définit le manuel de procédures comme « un document permettant de préciser les conditions dans lesquelles les normes doivent être mise en œuvre ».

A la suite de toutes ces définitions nous pouvons définir le manuel de procédures comme un document décrivant le poste de chaque agent dans une organisation, les tâches qu'il doit exécuter et les points de contrôle qu'il doit assurer.

2.1.2-Objectifs du manuel de procédures

Le manuel de procédure est une exigence réglementaire qui vise la formalisation des tâches au sein d'une organisation, dans l'objectif de favoriser la continuité des activités quelque soit la mutation des acteurs (RENARD, 2007 : 162).

S'inscrivant plutôt dans une perspective de continuité d'accès à l'information, l'OHADA, dans l'article 16 de son acte uniforme relatif à la comptabilité, stipule que : « pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable ».

Ces deux assertions mettent en évidence deux objectifs du manuel de procédures : le premier traduit la formalisation des tâches pour une continuité de l'activité quelque soit le remplacement des acteurs dans l'organisation. Par contre, le second traduit la continuité dans le temps de l'accès à l'information. Ces deux objectifs se complètent par leur contenu. En effet, formaliser les tâches suppose les rendre standards donc accessible à tout moment.

Pour l'institut français de l'opinion publique (in manuel IFOP, 2004) le manuel de procédures est un outil de travail qui remplit différentes fonctions :

- Il est une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants de la procédure ;
- Il constitue un outil de formation pour les nouveaux agents des services appelés à intervenir à divers stades de la procédure ;
- Il est un document qui, en constituant une présentation, complète, précise et fidèle du travail des services impliqués, sert à évaluer la qualité de la gestion des aides communautaires sous l'autorité du donateur
- enfin et surtout, il répond à une obligation réglementaire.

L'ensemble de ces objectifs montre que le manuel de procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation des actes dans une organisation. Il ne couvre pas seulement l'aspect descriptif des tâches mais aussi, les points de contrôle rattachés à tous les risques potentiels que l'on peut rencontrer au sein d'une entité.

2.1.3-Enjeux du manuel de procédures

Le manuel de procédures couvre tellement d'aspect dans la vie d'une organisation qu'il paraît de fois difficile de circonscrire l'ensemble de ses enjeux. Son importance peut partir d'un simple effet organisationnel à un effet structurel du système d'information. Il sert de cadre formel permettant de mieux identifier la fonction de chaque acteur dans une organisation et, à définir de façon précise ses tâches.

Pour ne pas nous perdre dans une nébuleuse insaisissable, nous nous limiterons aux enjeux jugés fondamentaux et censés nous donner un aperçu extensif de la matière. Ces enjeux sont :

- Enjeux organisationnels ;
- Enjeux pédagogiques.

2.1.3.1 – Enjeux organisationnels

L'organisation du travail peut se définir comme la capitalisation des savoir faire individuels ou collectifs. Elle facilite la coordination et la mise en œuvre des activités grâce à la formalisation des objectifs dans un recueil qui est le manuel de procédures. En effet, le manuel de procédures

constitue une véritable mémoire collective ; il détermine la qualité de l'organisation à travers trois principes généraux (RENARD, 2007 : 162) :

a) L'adaptation

La diversité des organisations fait qu'il n'y est pas de modèle unique servant de cadre universel de travail .La taille, la nature d'activité, les objectifs, l'environnement, la structure juridique sont autant d'éléments permettant l'adaptation de chaque activité à un modèle organisationnel (PIGE, 2001 : 38).

b) L'objectivité

Une organisation objective n'est pas celle qui se constitue en fonction des hommes, mais de ses règles. Il ne faut donc pas que dans une organisation les compétences soient réserver et détenu par une seule personne. Ce qui suppose qu'un poste doit être décrit de façon formelle et permettre à toute personne justifiant des qualités requises pour exécuter les tâches assignées puisse le faire sur la base de ce qui est écrit dans le manuel de procédures. L'objectif étant d'épargner l'organisation de tout goulot d'étranglement potentiel pouvant résulter d'un départ inattendu (BERGER, 2008 :5).

c) La séparation des tâches

RENARD (2007 :162) pense que « s'organiser, c'est répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatible, ne puissent pas être exercé par une seule et même personne ». Le principe de la séparation des tâches répond à la déconcentration des pouvoirs et la minimisation des risques d'erreurs.

2.1.3.2 – Enjeux pédagogique

Deux éléments nous paraissent utiles pour ces enjeux : le manuel de procédures comme guide pratique et comme aide mémoire.

a) Guide pratique

Les fiches de procédures sont des panneaux qui renseignent l'exécutant sur la démarche à suivre pour accomplir une tâche. Elle constitue en même temps de base d'information pour les chefs d'équipe qui disposent à travers elles d'une vue générale des tâches sous leur responsabilité.

En effet, il arrive qu'un chef d'équipe ignore le détail pratique des activités qui sont sous sa responsabilité ; ainsi pour l'épargner de l'ignorance face à une préoccupation exprimée par une hiérarchie ou par un subalterne, des informations lui sont fournies dans la documentation des procédures. En effet, dans la fiche de procédures chaque tâche est décrite de façon à lever les équivoques (CAVERIVIERE, 2007 : 5).

b) Aide mémoire

Il est fréquent de constater que des connaissances et des compétences se perdent après le départ d'une personne possédant un savoir-faire spécifique ou une expérience particulière. Cela est bien entendu dommageable pour l'entreprise qui doit de nouveau acquérir ces savoir-faire et donc dépenser du temps et de l'argent pour les retrouver (BERGER, 2000 :2).

Pour cette raison, la formalisation plus ou moins détaillée selon les cas, de ces savoir-faire est la garantie de leur conservation et de leur mémorisation dans l'entreprise.

2.2-Processus d'élaboration du manuel de procédures

Les travaux de HENRY & al (2001) et DAMOU (2005) mettent en évidence quatre phases essentielles dans l'élaboration d'un manuel de procédures :

- ◆ les travaux préparatoires ;
- ◆ la rédaction des procédures ;
- ◆ la validation des procédures;
- ◆ la diffusion des procédures.

2.2.1-Les travaux préparatoires

Cette étape consiste à faire un inventaire des différentes procédures de l'entreprise, le découpage des processus, et à définir une codification (HENRY & al, 2001 : 20 ; DAMOU, 2005).

❖ L'inventaire des procédures existantes

Il consiste à établir une liste initiale des procédures existantes. Il est facile d'établir cette liste en s'entretenant avec les agents des différents départements de l'entité demandeur du manuel. Ces agents sont censés mieux connaître leurs activités. Une fois la liste des procédures établies, il est préférable de les classer suivant l'ordre de priorité que l'on accorde à leur rédaction.

❖ Le découpage des processus

Le découpage des processus consiste à distinguer les différentes hypothèses se rapportant à une procédure. En effet, pour bien rédiger une procédure il est indispensable de cerner tous ses aspects spécifiques ; par exemple, la procédure facturation peut comprendre le cas d'un client normal qui paye comptant ou d'un client abonné qui paye sous contrat. Dans ce cas de figure le découpage portera sur le processus facturation client ordinaire et le processus facturation client abonné (CAVERIVIERE, 2007 :85).

❖ La codification

La codification consiste à définir une numérotation de classement aux fiches de procédures pour faciliter leur stockage et leur recherche lors des consultations.

2.2.2-La rédaction des procédures

« La rédaction des procédures permet de détailler les procédures nécessaires à la réalisation des objectifs d'un processus ou d'un sous-processus » (BERGER, 2008 : 101). Elle met en évidence les rubriques suivantes :

- ◆ La fiche d'identité, soit l'origine, le rédacteur, les références, la date d'émission de mise à jour, la liste de diffusion ;

- ◆ La présentation générale, soit les éléments et les événements déclencheurs, le périmètre et les objectifs ;
- ◆ Les principes à respecter ;
- ◆ Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart » qui représente les flux de message échangés entre les acteurs ;
- ◆ Les règles à appliquer, dûment écrites avec la matérialisation des liens avec les activités ;
- ◆ Le lexique et le glossaire, nécessaire pour les mots qui pourraient prêter à confusion (HERARD, 2003 : 209-210)

2.2.3-La validation du manuel

Après avoir rédigé les procédures, on procède à des vérifications et des contrôles à deux niveaux. Au niveau des rédacteurs, il y a une vérification initiale consistant à approuver ce que les rédacteurs ont écrit sur la restitution des opérateurs. La seconde vérification se fait au niveau général de l'organisme pour une validation globale (HENRY, 2001 : 93). Après ces deux étapes d'approbation, les procédures seront supposées être bonnes à diffuser.

2.2.4-La diffusion du manuel

La diffusion du manuel se fait en deux étapes : l'édition des manuels encore appelée compilation des procédures et la mise en application par les utilisateurs.

L'édition des manuels, consiste à compiler les différents volumes qui vont constituer le manuel : sommaire, présentation générale, index Il importe que chaque utilisateur puisse facilement avoir accès aux manuels.

La mise en application, par contre, nécessite des efforts pédagogiques et de sensibilisation auprès des utilisateurs. Pour donner du crédit aux procédures qui doivent être appliquées dorénavant au sein de l'organisme, cette seconde étape impose que la diffusion soit faite avec le siveau de la direction générale (HENRY, 2006 : 98).

2.3- Structuration du manuel de procédures

La structuration d'un manuel de procédures varie selon la taille d'une activité. Elle prend des formes diverses, allant du plus simple au plus complexe. Dans l'industrie, par exemple, un manuel se décompose en plusieurs volumes groupés en fonction des utilisateurs. Ce découpage répond au principe de la séparation des tâches au niveau de chaque fonction et à la différenciation des procédures par type d'usage. Le découpage par fonction met en lumière les différents métiers ou domaine technique : production, exploitation, fonction administrative et financière, etc. Par contre, le découpage par type d'usage fait apparaître les différentes procédures par type d'utilisation.

Cette différence de découpage permet de distinguer les procédures d'exploitation, les procédures périodiques et les procédures exceptionnelles ; chacune étant utilisée à des moments précis et par des utilisateurs recommandés. Dans le secteur d'activité, comme le commerce, qui ne présente pas le même niveau de risque comme le secteur de l'industrie lourde, la structure du manuel de procédures se réduit aux procédures d'exploitation puisqu'elle n'implique que des fonctions courantes : administration, production, ventes.

Toutefois, il importe de savoir que la structure d'un manuel implique des règles de structuration (BERGER, 2008 :57) et un plan type du manuel de procédures (HENRY, 2001 :52).

2.3.1-Les règles de structuration

Les règles de structuration ont pour objectif d'aider le rédacteur à identifier le niveau de détail. Pour cela, ces règles reposent sur la prise en compte des aspects humains (rôle, entité, acteurs), temporels (chronologie dans la réalisation des tâches) et matériels (outils et documents), qui permettent de qualifier le niveau de rédaction par rapport à trois éléments :

- ◆ Les processus de l'entreprise ;
- ◆ Les procédures d'organisation ;
- ◆ Les instructions de travail.

2.3.1.1-Les processus de l'entreprise

Les processus de l'entreprise présentent le contexte et les aspects stratégiques de l'organisation. Qui sont :

- ◆ Les grandes missions qu'il doit satisfaire,
- ◆ La politique qui doit être mise en œuvre,
- ◆ Les objectifs qu'il doit atteindre,
- ◆ Les interrelations entre les différents objectifs identifiés.

Les questions que l'on doit se poser pour créer une cartographie des processus, sont : Pourquoi ? Vers quoi ? Etant entendu que la cartographie des processus est l'ensemble constitué par les procédures à mettre en place (BERGER, 2008 : 94).

2.3.1.2-Les procédures d'organisation

Les missions, la politique et les objectifs ayant été définis dans les processus, il convient de déterminer la manière de les atteindre. C'est l'objet des procédures organisationnelles qui présentent les aspects organisationnels de l'organisme.

Au niveau des procédures organisationnelles il s'agira de définir les relations client/fournisseurs interne, le Qui fait quoi ? Ainsi que le Que fait-on ? (HELLRIEGEL & al, 2006 :415-417).

2.3.1.3- Les instructions de travail

Les deux premiers éléments des règles de structuration du manuel de procédures permettent de s'interroger sur les missions et les objectifs, à travers la question, Pourquoi ? Et sur les relations client/fournisseurs interne, à travers la question, Qui fait quoi ? Ces deux éléments conduisent à savoir comment le travail se réalise dans l'organisation.

C'est l'objectif des instructions de travail (modes opératoires, protocole ...). En effet, les instructions de travail permettent d'identifier, de manière détaillée, toutes les opérations

élémentaires qui doivent être mises en œuvre par un acteur, pour réaliser une tâche, ainsi que les contrôles associés et les actions correctrices appropriées (CONEJA & al 2007 :6).

2.3.2-Plan type du manuel de procédures

Selon HENRY & al (2001 :52), la structure d'un manuel de procédures est composée de trois parties qui sont :

- ◆ Les généralités introductives,
- ◆ Les fiches de procédures,
- ◆ Les annexes et tables complémentaires.

2.3.2.1-Les généralités introductives

Cette partie se trouve au début de chaque volume et énonce les spécificités de chaque procédure que traite le manuel. Elle rappelle les obligations qui ont conduit à la mise en place de l'outil, et explique sa structuration générale. Elle fournit des indications précises pour la consultation et la recherche de l'information à l'intérieur du manuel.

2.3.2.2-Les fiches de procédures

C'est la partie la plus volumineuse du manuel et en est le corps central. Elle reprend chaque procédure du manuel et la décompose en une séquence de partie. L'ensemble des fiches de procédures forme un document de procédures classées à l'intérieur desquelles on retrouve des pages synthétiques, des diagrammes de flux et des descriptions détaillées des tâches (HENRY, 2001 : 57).

a) page de synthèse

Au début de chaque livret, on trouve une présentation synthétique de la procédure qui rappelle succinctement l'objectif de la procédure et ses principales caractéristiques, à savoir : point de départ, fréquence d'application, principaux acteurs et volume d'activité correspondant (HERARD, 2003 : 207).

b) diagramme de circulation des documents ou « flow chart »

Le diagramme est un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et des documents. Il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie et les stocke. En plus de l'avantage de pouvoir visualiser de nombreuses opérations sur un même document, le diagramme permet de vérifier par exemple :

- Est-ce que tous les exemplaires ont un destinataire ?
- Est-ce que les appariements des documents et d'information sont conformes ?
- Les vérifications sont-elles effectuées à l'endroit approprié ? ect. (PERETTI, 2008 : 59).

c) description détaillée des tâches

Troisième partie de la fiche de procédures, elle est facultative et présente de façon détaillée les règles de gestion. Elle est réservée à l'explication complémentaire sur l'exécution des tâches, et on peut y faire figurer des graphiques explicatifs et des images d'illustration.

2.3.2.3-Les annexes et tables complémentaires

Cette partie comprend surtout des listes de procédures. La structure de ces listes peut obéir à diverses logiques. Elles peuvent être présentées selon leur ordre de classement (sommaire) ou par ordre alphabétique (index). Dans ce dernier cas, une liste peut présenter des regroupements thématiques, par objet ou par processus (HENRY, 2001 : 56)

Conclusion

Le manuel de procédures est un outil qui permet aux opérateurs d'une entité de connaître facilement l'exécution d'une tâche ou de savoir comment se tenir face à une situation irrégulière aux opérations courantes de l'entité. Elle sert de référence lors de la revue du contrôle interne, pour s'assurer du respect des procédures mise en place par l'entité. Son élaboration met en action tous les acteurs de l'entité et nécessite une démarche rigoureuse à suivre en partant de sa phase préparatoire à sa phase de diffusion. Cette démarche va faire l'objet du troisième chapitre où nous allons exposer la méthodologique de notre étude.

CHAPITRE III : METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

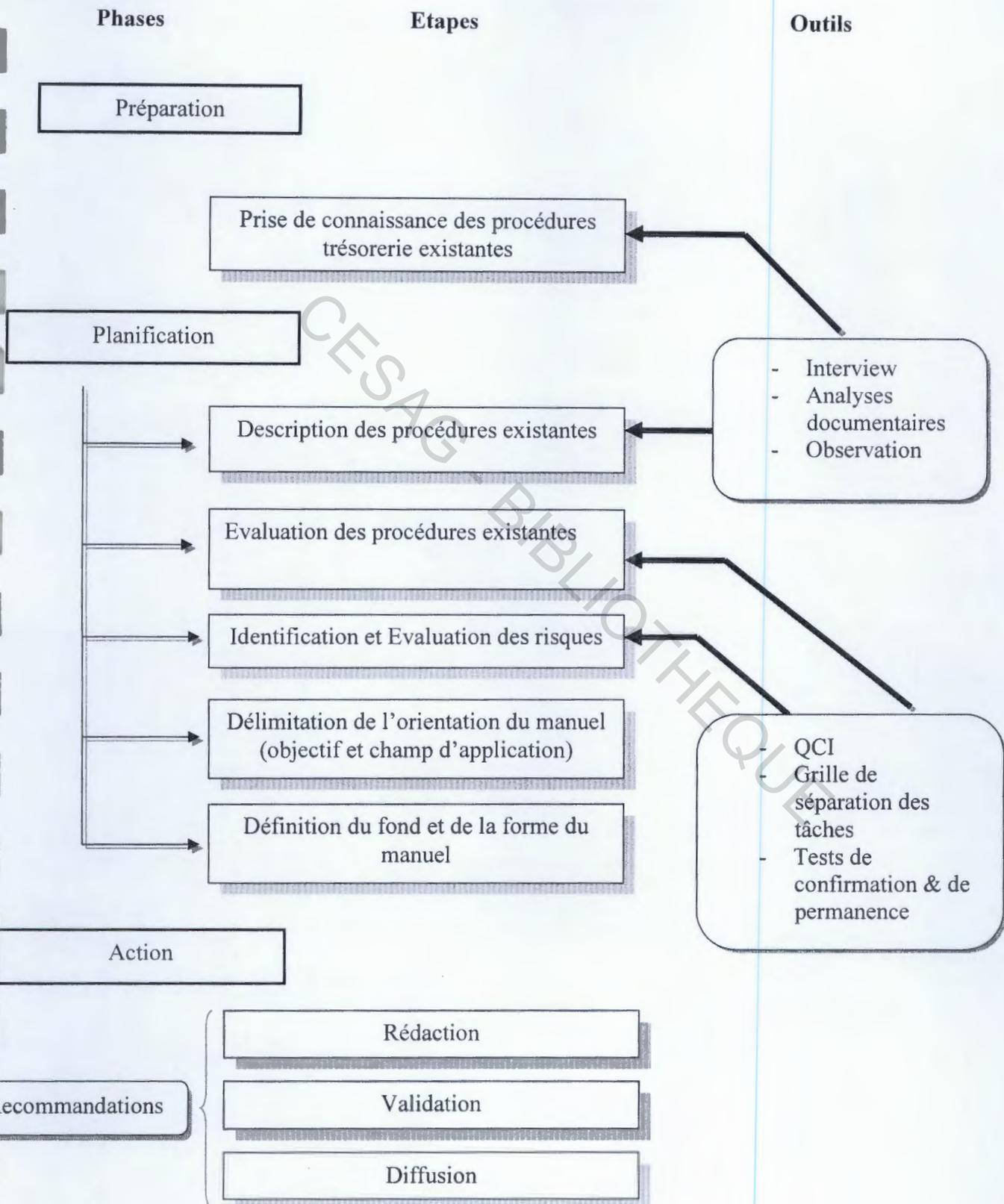
Les deux précédents chapitres nous ont permis de présenter les éléments fondamentaux du cycle de la trésorerie et les aspects relatifs à l'élaboration du manuel de procédures. Dans le présent chapitre, nous allons présenter la démarche d'étude qui nous permettra de prendre connaissance de l'activité de la trésorerie au sein du projet et d'en élaborer le manuel de procédures.

Cette démarche est une présentation schématique inspirée des multiples démarches en matière de bonnes pratiques de gestion des risques et de rédaction de manuel de procédures. Elle sera adaptée au cycle trésorerie du projet urbanisation du Burkina. En effet, l'objet de ce chapitre sera de présenter notre modèle d'analyse, les outils de collectes et d'analyse des données à des fins d'élaboration du manuel de procédures.

3.1- Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est une présentation schématique répartie en trois phases regroupant un ensemble de six étapes. Il est illustré à travers la figure n°1

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2- Outils de collecte des données

Pour nous permettre d'avoir une bonne connaissance sur l'environnement de l'entité étudiée et sur le dispositif de gestion de sa trésorerie, nous procéderons à une collecte des données à partir des interviews et de l'analyse documentaire.

3.2.1- L'interview

L'interview est un outil utilisé pour obtenir d'une ou plusieurs personnes des informations nécessaires à la compréhension ou au traitement d'un fait récurrent. Elle se fait sous forme d'entretien. Selon MADERS & al (2006 : 55), « l'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne ». L'interview va donc nous permettre d'avoir un aperçu sur les processus de gestion de la trésorerie du PUB et, de cerner le dispositif de son contrôle interne.

3.2.2- L'analyse documentaire

Elle consiste à l'exploitation des documents appartenant à l'entité étudiée dans le but d'obtenir des informations capitales telles que : l'environnement juridique, économique, et social de l'entité étudiée. Dans le cas du PUB, cette analyse portera sur la convention de financement signée entre le projet et la Banque Mondiale, les contrats de ville signés avec les communes bénéficiaires des financements, le manuel d'exécution du suivi et évaluation du projet, les statuts et règlement intérieur du projet.

3.3-Outils d'analyse des données

Comme outils d'analyse des données, nous allons utiliser le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.

3.3.1- Le questionnaire de contrôle interne

C'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité, et de détecter ses dysfonctionnements (LEMANT, 1995 :195). Pour les auditeurs, il est un outil par excellence qui sert à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation interne d'une entité. Son usage permet de répondre aux questions suivantes : Quoi ? (Question

orientée sur le travail), Qui ? (Question relative à l'opérateur), Où (Question relative aux endroits où l'opération se déroule), Quant ? (Question relative au temps), Comment ? (Question orientée sur la méthode de travail) RENARD (2007 : 243).

3.3.2- La grille de séparation des tâches

« Elle relie véritablement l'organigramme fonctionnelle à l'organigramme hiérarchique et justifie l'analyse des postes » RENARD (2007 :347). Elle sert aussi à déceler les incompatibilités des tâches de nature répétitive, cumulative ou même n'ayant aucune importance. Son objectif est d'apporter des remèdes aux manquements à la séparation des tâches.

Conclusion

La méthodologie de l'étude nous a permis d'avoir un aperçu sur les différentes étapes que nous allons suivre pour élaborer le manuel de procédures du Projet Urbanisation du Burkina. Elle a mis en évidence les différents outils d'analyse et de collecte de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nous venons de montrer dans cette partie l'importance du manuel de procédures comme outil garantissant l'exécution des opérations et des tâches au sein d'une organisation.

L'intérêt de formaliser les procédures du cycle de la trésorerie trouve sa raison être dans l'amélioration de la maîtrise des activités de trésorerie, l'amélioration de la communication au sein de l'entité et dans la transition d'une culture orale vers une culture écrite.

Le contrôle interne dont le but est de favoriser l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation à travers une implication de tous ses acteurs, nous a permis de mettre en évidence les risques inhérents au cycle de la trésorerie mais aussi de voir le dispositif de bonne gestion de ces risques.

Aujourd'hui l'importance du manuel de procédure n'est plus à contester, puisqu'elle est rendue obligatoire par certaines organisations professionnelles, pour ne citer que l'OHADA dans son article 16. Cependant, son élaboration exige une démarche rigoureuse et des capacités conceptuelles. Toutefois, la collaboration de tous les acteurs de l'entité demandeur du manuel s'avère utile pour une meilleure élaboration ; étant donné qu'ils sont supposés connaître leurs tâches mieux que quiconque.

**PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE**

INTRODUCTION

Pour s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux changements de l'environnement économique, les dirigeants de certaines entités se dotent d'outils de gestion efficaces. Ces outils améliorent leurs connaissances sur les modes opératoires de leur organisation et contribuent à réduire les risques opérationnels susceptibles de compromettre le bon fonctionnement de leur organisation.

Ainsi, en optant pour une gestion efficace, les chefs d'entreprise mettent en place des procédures de contrôle interne permettant de dégager les écarts entre les objectifs fixés par la direction et ce qui se fait réellement dans leur organisation. La mise en place de ces procédures favorise l'efficacité de gestion, la protection des actifs, garantit la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements.

Au regard ce qui précède, il n'est pas étonnant de remarquer, au sein des organisations, un besoin croissant d'outil de gestion comme le manuel de procédures. Dans ce manuel seront consignés tous les modes opératoires, les protocoles d'instruction, les modes d'exécution, etc.

Le Projet Urbanisation du Burkina ayant compris l'importance des procédures opérationnelles comme outil de bonne gestion, n'est pas resté en marge de cette logique. Ainsi, face aux nombreuses limites de gestion rencontrées par la coordination du projet; celle-ci à juger nécessaire de se doter d'un manuel de procédures.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes limités à la partie relative au cycle trésorerie. Nous présenterons dans le premier chapitre, de cette seconde partie, le Projet Urbanisation du Burkina à travers son historique et son cadre institutionnel ; puis dans le second chapitre, nous présenterons la démarche suivie pour élaborer le manuel de procédures ainsi que les procédures de trésorerie retenues pour le Projet Urbanisation du Burkina.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DU PROJET URBANISATION DU BURKINA

La pauvreté en Afrique demeure un fléau récurrent depuis les années des indépendances jusqu'à nos jours. Elle est caractérisée par des nombreux maux liés à la vie socio-économique des populations urbaines et rurales. Pour réduire la fracture socio-économique de cette situation, entre les pays du nord et les pays du sud, les institutions de Bretton Woods et les ONG mettent à la disposition des gouvernements des pays pauvres des fonds destinés à soutenir leurs programmes de lutte contre la pauvreté. Pour obtenir ces fonds, l'initiative revient aux pays en voie de développement d'élaborer des projets visant à améliorer les conditions de vie de leur population.

Le gouvernement du Burkina Faso n'est pas resté en marge de ce processus. En effet, il initie beaucoup de projets parmi lesquels le Projet Urbanisation du Burkina / Appui au développement urbain décentralisé destiné à renforcer les capacités des communes urbaines, et à fournir aux populations des infrastructures et services urbains.

4.1-Historique du projet urbanisation du Burkina

Pour nous permettre d'avoir un aperçu sur le contexte dans lequel le projet a été initié, nous allons développer dans cette section quelques éléments historiques relatifs à son lancement.

4.1.1-Contexte

En 2004, le Gouvernement Burkinabé a adopté une nouvelle politique visant à réduire la pauvreté. Cette politique définie dans un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) est accompagnée d'un programme d'actions prioritaire. Pour mettre en œuvre le CSLP, le gouvernement a concentré ses efforts sur quatre axes d'intervention pour améliorer les conditions de vie des populations. Ces quatre axes sont :

- ◆ l'accélération de la croissance fondée sur l'équité ;
- ◆ l'accès des pauvres aux services sociaux de base et à la protection sociale ;
- ◆ l'élargissement des opportunités d'emplois et de création de revenus au profit des pauvres ;
- ◆ la promotion de la bonne gouvernance.

Toutes ces actions sont mises en œuvre dans plusieurs secteurs et domaines qui sont :

- ◆ l'éducation de base ;
- ◆ la santé de base ;
- ◆ le VIH/SIDA ;
- ◆ l'eau potable ;
- ◆ le développement rural ;
- ◆ l'environnement et le cadre de vie ;
- ◆ la sécurité ;
- ◆ les petites et moyennes entreprises.

Ces secteurs et domaines prioritaires de la stratégie globale de lutte contre la pauvreté regroupent tous les programmes et projets de développement, destinés à améliorer les conditions de vie des populations au Burkina Faso.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le Projet Urbanisation du Burkina / Appui au développement urbain décentralisé. Il a pour finalité, d'accélérer et d'approfondir le processus de décentralisation entamé par le pays en 1993, de consolider les acquis des différentes interventions de la banque mondiale dans le processus de développement.

Le projet couvre essentiellement quarante neuf (49) communes urbaines du pays, avec une option stratégique privilégiant six principaux centres urbains :

- Banfora,
- Bobo-Dioulasso,
- Kaya,
- Koudougou,
- Ouagadougou,
- Ouahigouya.

4.1.2-Aperçu sur l'intervention de la banque mondiale dans le projet

Le processus de développement au Burkina Faso est soutenu par les interventions de la banque mondiale à travers plusieurs opérations .Ces interventions couvrent divers domaines. Cependant, les interventions dans les domaines spécifiques de la gouvernance et du développement local se sont jusque là limitées aux deux grandes villes à savoir Ouagadougou et Bobo-Dioulasso.

Réalisées à travers deux projets de développement urbain dont le Projet Urbanisation du Burkina fait partie, ces interventions ont eu pour effet le renforcement des infrastructures urbains à travers le développement des infrastructures d'assainissement, de voirie, et la mise en place des outils de gestions municipales.

4.2-Mission, objectifs et composantes du projet

Cette section sera consacrée à la présentation de la mission, des objectifs et composantes du projet

4.2.1-Mission du projet

Le projet urbanisation du Burkina a pour mission d'assurer le financement des investissements locaux des communes urbaines du Burkina Faso et, de contribuer au renforcement de leurs capacités opérationnelles.

4.2.2-Objectifs du projet

Le PUB a pour objectif principal le renforcement par les communes, des capacités en matière d'infrastructures et des services urbains, la mise en place de mécanisme durable de programmation, de réalisation et de gestion des investissements prioritaires. Cet objectif principal se décline en trois objectifs spécifiques :

- ◆ Aider les communes urbaines à s'inscrire dans les nouveaux mécanismes de programmation et de mise en œuvre des infrastructures en renforçant leur capacité de programmation et de gestion urbaine, en termes de ressources humaines, financières, d'outil et de procédures ;

- ◆ Soutenir les mécanismes de transfert et d'appui du Gouvernement aux collectivités territoriales ;
- ◆ Renforcer les capacités des institutions et services d'appui à la gestion municipale et urbaine et d'autres acteurs pour développer leurs capacités à programmer, mettre en œuvre et évaluer les stratégies et programmes de développement urbain.

Pour atteindre ces objectifs, le projet a été reparti en trois composantes : chacune ayant des actions bien déterminées à mettre en œuvre.

4.2.3-Composantes du projet

Le projet comporte trois composantes dont deux sont opérationnelles. La troisième composante porte sur la gestion et le système de suivi/évaluation du projet.

Composante 1 : Programme d'appui municipal

Cette composante regroupe des actions visant le renforcement des compétences techniques et financières des six principales communes urbaines en matière de programmation, de réalisation et de gestion des infrastructures et services urbains, de même que la réalisation, d'activités limitées de nature identique.

Les différentes PAM sont articulées autour de trois thèmes majeurs:

- ◆ le renforcement des capacités de programmation et de gestion urbaine et municipale ;
- ◆ le renforcement des capacités en matière de mobilisation des ressources financières et des dotations ;
- ◆ le renforcement des capacités en matière de gestion administrative et financière des communes.

Composante 2 : Programme d'appui aux acteurs du développement urbain

Cette deuxième composante regroupe des actions visant à renforcer les capacités de différents services et institutions qui appuient les communes dans la fourniture des services urbains (les

Ministères et leurs services déconcentrés, l'Association des municipalités du Burkina Faso – AMBF, le secteur privé).

Les actions retenues sont regroupées en 3 sous-composantes :

- ◆ l'appui à la mise en place des mécanismes de transferts financiers durables pour le financement des investissements locaux ;
- ◆ le renforcement des capacités de planification urbaine ;
- ◆ le renforcement des capacités d'appui-conseil aux collectivités territoriales.

Composante 3 : Gestion et synthèse de suivi/évaluation du projet

Elle regroupe des actions visant le renforcement des capacités de l'administration pour assurer la coordination, la gestion, le suivi et l'évaluation des performances du projet. Ces actions sont organisées en trois sous-composantes complémentaires :

- ◆ la gestion du projet ;
- ◆ le suivi/évaluation des résultats du projet ;
- ◆ les audits périodiques du projet.

4.2.3-Description de l'organisation fonctionnelle de l'équipe de gestion du projet

L'équipe de gestion du projet a pour mandat de coordonner et de superviser la conception, la préparation et la mise en œuvre technique et financière du projet, ainsi que le suivi et évaluation de ses résultats ; l'élaboration du manuel de procédures lui est destinée..

4.2.3.1-Les principales missions de l'équipe de gestion du projet

L'équipe de gestion du projet a pour principales missions de :

- ◆ organiser et animer le processus de planification et de mise en œuvre des activités du projet, consolider les plans d'actions sectoriels et élaborer le plan d'action global du projet ;

- ◆ organiser les missions de supervision des bailleurs de fonds (BM), préparer les documents nécessaires et participer aux dites missions ;
- ◆ préparer les documents de revue à mi-parcours et organiser la revue ;
- ◆ organiser et animer le processus de suivi/évaluation, consolider les rapports d'avancement sectoriels et élaborer le rapport d'activités pour l'ensemble du projet ;
- ◆ veiller en collaboration avec la DAF/MATD à une bonne exécution financière et comptable du projet : élaboration et gestion des budgets, gestion de la trésorerie, suivi de l'exécution financière des crédits alloués et production de rapports financiers, conservation des pièces comptables, etc. ;
- ◆ appuyer les ministères impliqués dans le projet en matière de passation des marchés ;
- ◆ coordonner le processus d'acquisition des biens et services (élaboration des plans de passation des marchés, élaboration des dossiers d'appel d'offres (DAO) et lancement des appels d'offres, supervision de l'exécution des marchés, etc.) ;
- ◆ veiller au respect des procédures de passation des marchés ;
- ◆ assurer la préparation technique des réunions du comité de pilotage (élaboration des documents de travail, secrétariat des réunions), et veiller à l'application de ses recommandations (diffusion des conclusions des travaux et suivi de la mise en œuvre des recommandations) ;
- ◆ identifier les contraintes à l'exécution du projet et proposer les solutions idoines ;
- ◆ organiser et animer les réunions du comité technique ;
- ◆ développer les mécanismes de communication nécessaires pour favoriser l'implication effective des ministères sectoriels dans l'exécution du projet ;
- ◆ assurer l'information régulière de la Banque mondiale sur l'exécution du projet.

4.2.3.2–Structure organisationnelle de l'équipe de gestion du projet

Pour identifier facilement les fonctions dans une organisation, il est indispensable que celle-ci dispose d'un organigramme. En effet, celui-ci permet de retracer aisément les relations fonctionnelles et hiérarchiques existant entre les différents services.

Dans le cas du PUB, l'organigramme qui nous a été proposé, ne permettait pas d'identifier facilement les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre les différents services de l'équipe de l'équipe de gestion du projet. Pour nous faciliter la tâche, nous avons isolé cette équipe de l'organigramme générale du projet et proposé un organigramme simple permettant de mieux cerner les activités au niveau cette composante (Annexe 4).

4.2.3.3-Le Fonctionnement des services de l'équipe de gestion du projet

L'organigramme de l'équipe de gestion du projet est une forme réduite que l'on peut retrouver au sein des autres organes du projet. Il se compose essentiellement de :

- ◆ Un coordonnateur ;
- ◆ Un spécialiste en gestion financière et comptable ;
- ◆ Un spécialiste en passation de marché ;
- ◆ Un spécialiste en suivi évaluation / spécialiste en développement urbain et municipal.

1-Le coordonnateur du projet

Il est placé sous l'autorité du Secrétariat Général du MATD, et a la responsabilité de planifier, coordonner, suivre et exécuter les programmes d'activité. Par ailleurs, il élabore le calendrier des activités, prépare les plans d'actions sur les activités à mener avec les ministères impliqués au projet, s'assure que les différentes activités du projet sont conformes aux nécessités exprimées par les communes bénéficiaires des financements. Dans le cadre des relations avec la Banque mondiale, il participe à leur mission de supervision et veille à la mise en œuvre diligente des recommandations des missions.

Le coordonnateur est soutenu dans ses tâches par une assistante de programme qui sert aussi d'appui aux autres services de l'équipe de gestion du projet. L'assistante de programme a pour rôle d'exécuter toutes les tâches de secrétariat, de traiter les informations et de veiller à leur bonne circulation dans les différents services.

2-Le spécialiste en gestion financière et comptable

Le spécialiste en gestion financière et comptable est placé, d'une part, sous l'autorité du Secrétaire Général du MATD et d'autre part, sous la supervision du DAF de ce même ministère et du Coordonnateur du projet. Il est chargé d'organiser et de tenir la comptabilité générale et analytique du projet selon les règles de la banque mondiale, mais aussi de produire les états financiers consolidés des ministères techniques. Il suit les transactions entre les banques et autres partenaires du projet et, établit à cet effet des états de rapprochements bancaires mensuels.

Pour réduire les risques de fraudes, il est chargé de vérifier la conformité de toutes les pièces comptables qui lui sont données et de faire des arrêtees de caisse périodique. Il assure le contrôle et l'analyse des comptes des immobilisations avec le spécialiste en passation des marchés.

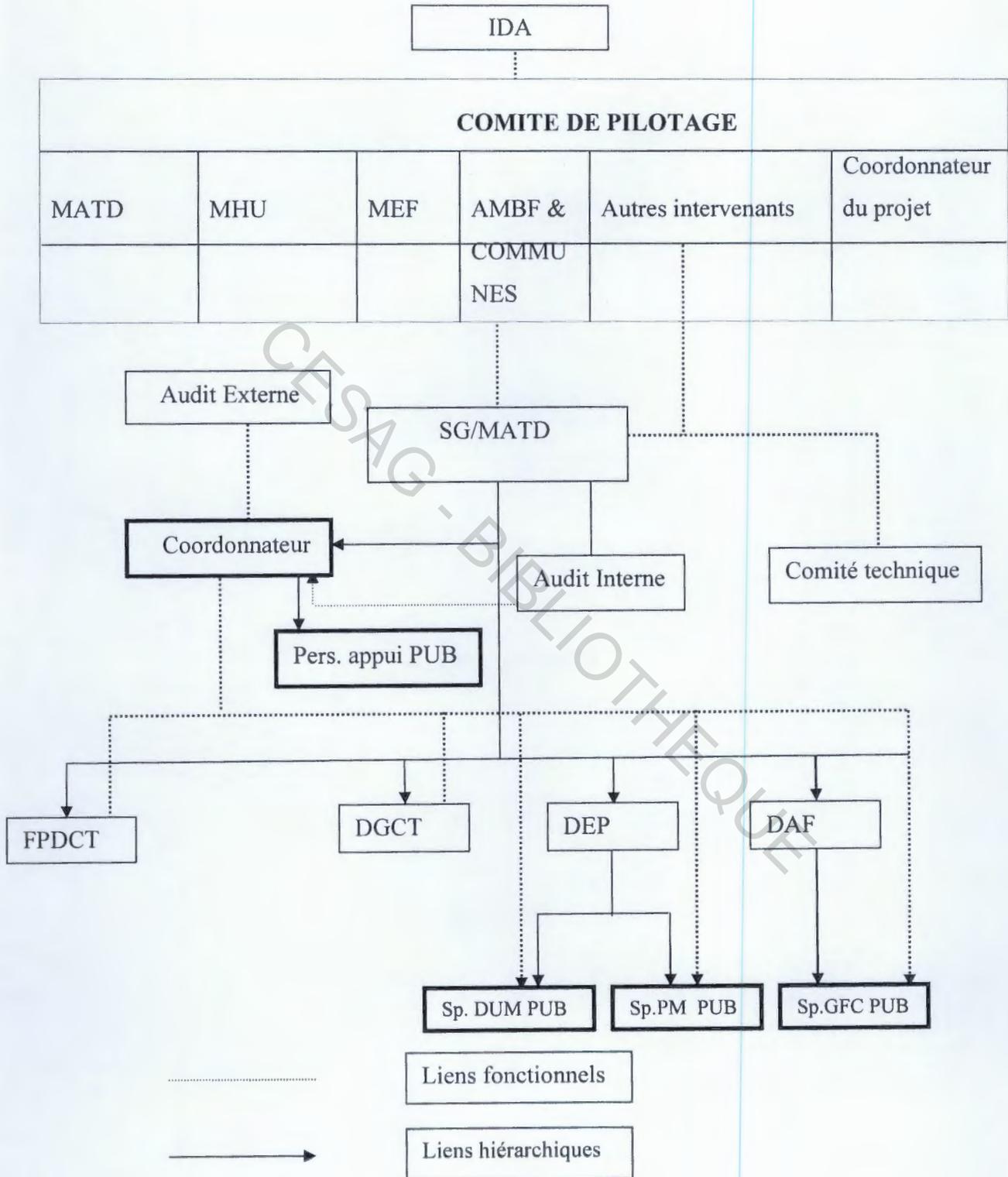
3-Le spécialiste en passation de marché

Il est placé sous l'autorité du secrétariat général du MATD, et sous la supervision du DAF et du DEP du MATD et du coordonnateur du projet. Dans le cadre de son travail permanent, avec les ministères impliqués dans le projet, il est chargé de la programmation, de l'acquisition et du suivi de l'utilisation des biens et services fournis par le projet. Ses responsabilités s'étendent à la préparation des documents d'appel d'offres, de la passation des marchés et de l'exécution des marchés.

4-Le spécialiste en développement urbain et municipal / spécialiste en suivi évaluation

Il appuie l'équipe de gestion du projet dans les discussions avec les structures bénéficiaires des financements, assure la mise en œuvre des activités en rapport avec les dites structures et la mise à jour régulière des tableaux des indicateurs de suivi.

Figure 2: Organigramme du PUB et des interfaces



Source : Projet urbanisation du Burkina

CHAPITRE V : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE DE LA TRESORERIE

Ce dernier chapitre de notre étude est consacré à l'élaboration des procédures du cycle de la trésorerie. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps décrire et évaluer les procédures de trésorerie existant au niveau du projet. Ensuite, nous procéderons à l'identification et à l'évaluation des risques inhérents à ces procédures avant de présenter le manuel de procédures du cycle trésorerie que nous allons élaborer.

5.1 – Description des procédures existantes du PUB

La description, des procédures opérationnelles de trésorerie, c'est fait à la suite d'une série d'entretiens avec l'assistante de programme et le spécialiste en gestion financière et comptable.

Au cours de ces entretiens nous avons constaté que les procédures de trésorerie du PUB se composaient de :

- Encaissement des fonds provenant du bailleur,
- Approvisionnement de la caisse menues dépenses,
- Décaissement par la caisse menues dépenses,
- Décaissement par la banque,
- Protection et conservation des valeurs,
- Contrôle de la caisse.

❖ Encaissement des fonds provenant du bailleur

En début d'année, suivant les termes de la convention de financement, le bailleur ce fonds procède à un virement de fonds sur le compte bancaire du projet. La lettre d'avis de virement arrive au projet par le service de la poste. Une fois en possession de la lettre, l'assistante de programme remet celle-ci au coordonnateur pour qu'il prenne acte du virement des fonds effectué par le bailleur. Cette information est confirmée à la suite d'une vérification par le coordonnateur ou le spécialiste en gestion financière auprès de la banque indiquée dans la lettre d'avis de virement.

❖ **Approvisionnement de la caisse menues dépenses**

Pour approvisionner la caisse menues dépenses, l'assistant de programme qui tient la caisse informe le SGFC du besoin d'alimenter la caisse en fonction de la liste des besoins exprimés par l'ensemble des départements. Le SGFC apprécie la liste des besoins en fonction du budget et le fait apprécier aussi par le coordonnateur. Après ces deux niveaux d'appréciation, le SGFC ordonne à l'assistante de programme d'établir un chèque qu'elle lui transmet avec la liste des besoins. Le SGFC reçoit le chèque et la liste des besoins qu'il transmet au coordonnateur pour signature. Une fois le chèque signé, il est remis au SGFC qui le signe à son tour avant de le remettre à l'assistante de programme qui procède à l'opération de retrait de fonds auprès de la banque.

❖ **Décaissement par la caisse menues dépenses**

Pour subvenir aux besoins courant du projet, l'assistante de programme procède à des décaissements au niveau de la caisse menues dépenses. Ces besoins concernent les petites dépenses comme l'achat du carburant, le petit matériel de bureau et autres. Pour sortir l'argent de la caisse l'assistant de programme inscrit sur le brouillard de caisse le motif de la sortie de fonds, remet la somme correspondante au besoin exprimé et fait émarger la personne qui reçoit les fonds (le coursier dans la plupart de cas). Après la dépense, les pièces justificatives sont présentées à l'assistante de programme qui après présentation au SGFC pour comptabilisation les classe dans le chrono caisse.

❖ **Décaissement par la banque**

Les décaissements par la banque sont faits pour régler les fournisseurs dont les montants de la créance s'élèvent à plus de 100 000 CFA. Pour ce faire, le SGFC prépare les avis de règlement des factures arrivées à échéance, les présente au coordonnateur pour règlement. La décision de payer les fournisseurs dont les factures sont arrivées à échéance revient au coordonnateur qui choisit les fournisseurs à payer. Une fois la liste des fournisseurs à payer arrêtée par le coordonnateur, elle est remise au SGFC qui demande à l'assistante de programme d'établir les chèques des différents fournisseurs retenus pour les règlements. L'assistante de programme établit les chèques au nom de chaque fournisseur concerné et fait des copies de chaque chèque

qu'elle joint aux factures correspondantes. Elle appelle chaque fournisseur pour le retrait de son chèque. Lors des retraits des chèques, chaque fournisseur ou son représentant émarge sur le cahier d'émargement, l'assistante de programme mentionne sur le cahier d'émargement le N° de la pièce d'identité de la personne qui retire le chèque. Après les règlements, les copies des chèques et les factures sont remises au SGFC pour comptabilisation des règlements dans l'application Excel. La comptabilisation finie, le SGFC remet les documents à l'assistante de programme qui procède à leur classement dans le chrono banque.

❖ **Protection et conservation des valeurs**

L'assistante de programme a la responsabilité de la garde des espèces et des carnets de chèques du projet. Les carnets de chèques non encore utilisés ou en service et les espèces sont gardés dans un coffre fort dont le code est connu de l'assistant de programme et du spécialiste en gestion financière et comptable.

❖ **Contrôle de la caisse**

Lors des contrôles de caisse l'assistante de programme apporte au SGFC le brouillard manuel de caisse tenu par elle et le chrono de caisse. Elle sort les espèces en caisse. De son côté, le SGFC imprime le journal de caisse de la période sous contrôle et procède à l'inventaire physique des espèces en caisse et au contrôle arithmétique à partir du journal de caisse et du brouillard manuel de caisse tenu par l'assistante de programme. Dans l'hypothèse d'un écart entre le solde théorique et le solde physique, l'assistante de programme donne les explications nécessaires. A l'issue du contrôle le SGFC rédige le procès verbal d'inventaire de caisse qu'il signe et fait signé à l'assistante de programme ; après tous les documents sont remis au coordonnateur par le SGFC pour approbation et signature finale.

5.2- Evaluation des procédures existantes du cycle trésorerie du PUB

L'évaluation des procédures existantes a consisté à l'appréciation du système de contrôle interne existant ; l'objectif étant de dégager les points forts et les points faibles de ce système. Dans le tableau ci-dessous nous présentons l'évaluation du système de contrôle interne du projet urbanisation du Burkina en mettant en évidence les forces et les faiblesses inhérentes aux fonctions encaissement, décaissement, comptabilisation des mouvements de trésorerie et contrôle des

avoirs. Cette évaluation à consister à la collecte et à l'analyse des données. Nos différents travaux ont été conduits à l'aide des outils ci-après :

- ◆ grille de séparation des tâches (annexe 1)
- ◆ questionnaire de contrôle (annexe 2)
- ◆ fiche de description de poste (annexe 3)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2: Evaluation du contrôle interne

Fonctions	Aspects opérationnels du cycle de la trésorerie					
	Objectif du contrôle interne : Qu'est qui assure que ?	Risque	Dispositif de contrôle	Constat	Evaluation	
					Force	Faiblesse
Encaissements	Le virement des fonds fait par le bailleur de fonds est bien effectué ?	-détournement des fonds	-déposer directement les fonds à la banque du projet	-oui	-permet d'éviter le détournement des fonds	
	L'approvisionnement de la caisse menues dépenses se fait rapidement ?	- lenteur dans la circulation de l'information	-traiter rapidement l'information	-oui	- approvisionnement par chèque	
	Les approvisionnements de la caisse menues dépenses sont autorisés ?	- imitation des signatures	-obliger la double signature	-oui	-contrôle effectué par le coordonnateur le SGFC	
	Les risques de vol de fonds de la caisse sont nuls ou minimales ?	-détournement des fonds	- garder les fonds en banque	-oui	-les fonds sont gardés en banque	
		-risque de collusion	-sortir les fonds uniquement sur autorisation du coordonnateur	-oui	-sur autorisation du coordonnateur	
Les approvisionnements de la caisse sont enregistrés sur la bonne période ?	-omission ou erreur de transmission	-Vérifier régulière le compte caisse	-non		-suivi irrégulier du compte caisse	

Fonctions	Objectif du contrôle interne : Qu'est qui assure que ?	Risque	Dispositif de contrôle	Constat	Evaluation	
					Force	Faiblesse
Décaissements (paiements)	Les paiements des fournisseurs sont-ils effectués rapidement de manière exhaustive ?	-fraude ou détournement -favoritisme	-existence de double signature -faire valider la liste des fournisseurs à payer par un comité de paie	-oui - non	-permet d'éviter les détournements	-choix arbitraire des fournisseurs à payer
	Les paiements des fournisseurs sont autorisés par le coordonnateur ?	- fraude ou détournement	-arrêter chaque semaine une liste des fournisseurs à payer	-non		-choix arbitraire des fournisseurs à payer -
	Les dépenses effectuées sur le compte banque sont justifiées ?	-falsification des pièces justificatives	-rapprocher les titres de paiement aux justificatifs (BC, facture et BL)	-oui	-contrôle des dépenses	
	Les paiements sont enregistrés sur la bonne période ?	-facture égarée	-effectuer les rapprochements bancaires mensuels	-non		-suivi irrégulier des paiements non enregistrés
	Les pièces justificatives des paiements par la caisse sont annulées ?	-risque de double paiement	-mettre le tampon payé sur les factures déjà payées	-non		-inexistence de la mention payé sur les pièces justificatives

Fonctions	Objectif du contrôle interne : Qu'est qui assure que ?	Risque	Dispositif de contrôle	Constat	Evaluation	
					Force	Faiblesse
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	La fonction de comptabilisation des opérations de caisse est strictement séparée de celle de tenue de caisse ?	-cumul de fonction	-séparer les fonctions incompatibles	-oui	-facilite le contrôle de la caisse	
	Les opérations relatives à la trésorerie sont correctement enregistrées par le service comptable ?	-risque de non détection d'une erreur de la banque ou d'un détournement de fonds	-faire des contrôles réguliers sur les comptes banque et caisse	-non		-ne permet pas de détecter rapidement les fraudes
	Le délai de transmission des pièces de caisse est fait de façon précise auprès du spécialiste en gestion financière et comptable?	-non exhaustivité des enregistrements	-transmettre rapidement les pièces de caisse	-non		-délai de transmission des pièces de caisse trop long

Aspects opérationnels du cycle de la trésorerie						
Fonctions	Objectif du contrôle interne : Qu'est qui assure que ?	Risque	Dispositif de contrôle	Constat	Evaluation	
					Force	Faiblesse
Contrôle des avoirs	Les contrôles de caisse sont effectués en cours d'année ?	-non détection d'écart de caisse -non justification des soldes caisses	-faire des contrôles de caisse réguliers -faire régulièrement les inventaires de caisse	-non -non		inexistence des contrôles réguliers de la caisse
	Les contrôles sont indépendants du responsable de caisse ?	-risque de manipulation des soldes de caisse	-le contrôle de la caisse doit être assuré par une autre personne autre que le responsable de la caisse	-oui	- permet d'avoir un contrôle fiable	
	Le contrôle est effectué à l'aide des documents du comptable et de ceux du caissier	-risque de falsification des pièces comptables	- confronter les documents du caissier à ceux de la comptabilité	-oui	-permet un contrôle réel de la caisse	
	Les états de rapprochements bancaires sont fiables	-risque de non détection des détournements bancaires	-faire des rapprochements bancaires régulier	-non		-suivi irrégulier des avoirs en banque par le coordonnateur et le SGFC

Source : Nous même

L'évaluation des procédures existantes du cycle trésorerie que nous venons de présenter dans le tableau ci-dessus met en évidence les points forts et les points faibles de ce cycle au niveau du PUB. Les points forts sont des aspects du système à maintenir, tandis que les points faibles sont des aspects à améliorer puisqu'il confirme l'existence des risques potentiels en risques réels.

5.3- Identification et évaluation des risques

Cette étape qui est la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit ... », sera répartie en quatre étapes.

5.3.1-Identification des risques de trésorerie

Sur la base de l'évaluation des procédures existantes présentée dans les tableaux ci-dessus nous avons mis en évidence les risques de trésorerie inhérents aux fonctions encaissement, décaissement, comptabilisation des mouvements de trésorerie et au contrôle des avoirs. Les points faibles du système de contrôle interne, qui ont été identifiés, sont retenus comme risques réels. Ces sont :

➤ **Encaissement**

1. Omission ou erreur de transmission

➤ **Décaissement**

2. Fraude ou détournement
3. Favoritisme
4. Facture égarée
5. Risque de double paiement

➤ **Comptabilisation des mouvements de trésorerie**

6. Risque de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds
7. Non exhaustivité des enregistrements

➤ **Contrôle des avoirs**

8. Non détection d'écart de caisse
9. Non justification des soldes caisses
10. Risque de détournements bancaires non détectés

5.3.2-Identification des dispositifs spécifiques

Cette étape nous a permis de déterminer pour chacun des risques réels identifiés, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat, en cherchant à répondre à la question :

« Que faut-il faire- ou mettre en place- pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? »

Nous avons retenu une liste théorique des dispositifs nécessaires pour une bonne maîtrise des tâches élémentaires ayant révélé des risques apparents.

5.3.3-Qualification

Après l'identification des dispositifs spécifiques nous les avons qualifiés en les rattachant au dispositif permanent de contrôle interne dont ils font partie : objectifs, moyens, système, d'information, organisation, méthodes et procédures, supervision.

5.3.4-Evaluation des risques de trésorerie

Pour évaluer les risques de trésorerie identifiés nous n'avons pas procédé par la méthode de la cartographie des risques. Cependant nous avons opté pour une estimation aléatoire qualitative (RENARD, 2007 :179) pour savoir s'ils sont :

- Important (I)
- Moyen (M)
- Faible (F)

Au terme de ces différentes étapes nous avons obtenu des tableaux à cinq (5) colonnes :

Tableau 3: Evaluation des risques et dispositifs spécifiques des tâches inhérentes à la fonction encaissement

Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs Spécifiques	Qualification
Enregistrement des approvisionnements de la caisse	Omission ou erreur de transmission	Moyen	Transmettre les documents comptables de caisse à la bonne période	système d'information

Source : Nous même

Tableau 4: Evaluation des risques et dispositifs spécifiques des tâches inhérentes à la fonction décaissement

Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs Spécifiques	Qualification
Paiement des fournisseurs	Fraude ou détournement	Important	Paiement sur la base d'une liste objectif et non subjective	Procédure
Enregistrement des factures après paiements	Facture égarée	Faible	Délai de transmission précis	Procédure
Annulation des justificatifs des pièces de caisse	Risque de double paiement	Moyen	Mettre le cachet de confirmation de paiement	Moyen

Source : Nous même

Tableau 5: Evaluation des risques et dispositifs spécifiques des tâches inhérentes à la fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie

Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Enregistrement des opérations relatives à la trésorerie	Risque de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds	Important	Avoir un délai précis de transmission des pièces comptables	Procédure
Transmission des pièces de caisse	Non exhaustivité des enregistrements	Faible	Paiement sur la base d'une liste objectif et non subjective	Moyen

Source : Nous même

Tableau 6: Evaluation des risques et dispositifs spécifiques des tâches inhérentes à la fonction contrôle des avoirs

Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Contrôle inopiné de la caisse	-Non détection d'écart de caisse	Moyen	- Faire des contrôles régulier de caisse	- procédure
	-Non justification des soldes caisses	Moyen	-Eviter la perte de certaines pièces justificatives	-organisation
Rapprochement bancaire	Risque de détournements bancaires non détectés	Moyen	-Faire les rapprochements bancaires chaque mois	Procédure

Source : Nous même

Après ces travaux de description des procédures existantes, d'identification et d'évaluation des risques, nous avons défini l'orientation du manuel. Cette orientation passe par la définition du contenu et de la forme du manuel, que nous avons fait en accord avec l'équipe de coordination du projet.

5.3.5-Définition de l'orientation du manuel

La définition de l'orientation du manuel présente les objectifs généraux du manuel, sa définition, son contenu, son mode d'utilisation et sa mise à jour.

1-Objectifs

Le présent manuel vise les objectifs suivants :

- Assurer la régularité, la permanence et la continuité des opérations au sein du projet ;
- Accroître la fiabilité de l'information administrative, financière et comptable ;
- Définir les modalités d'exécution des opérations et la répartition des tâches ;
- Faciliter les opérations de contrôle.

2-Définition

Le présent manuel de procédures décrit de manière détaillée la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de trésorerie du projet. Il s'agit de préciser pour chaque tâche les principales actions à entreprendre, ainsi que la fonction de l'agent chargé de l'exécution de la tâche.

3-Contenu du manuel

Les différentes tâches sont groupées par fonction. Chaque fonction est décomposée en procédure. Pour chaque procédure, le manuel présentera le champ d'application, les objectifs du contrôle interne, les règles de gestion et la description des tâches à effectuer, ainsi que les personnes concernées pour leur exécution.

4-Mode d'utilisation

Pour faciliter la consultation de ce manuel, une liste de procédures et de sous-procédures est prévue pour permettre à partir d'un code de référence de repérer la description de la tâche de chaque agent. Chaque procédure est décrite dans un tableau repartie en quatre colonnes : Etapes, intervenants, tâches, référence du support.

- la colonne « **Etapes** » indique le niveau de l'opération de la procédure ;
- la colonne « **Intervenants** » permet d'identifier les différents agents impliqués dans l'exécution de la procédure ;
- la colonne « **Tâche** » décrit ce qui doit se faire à chaque étape de la procédure ;
- la colonne « **Référence support** » indique les outils utilisés pour la matérialisation de la tâche.

5-Mise à jour

En prenant en compte l'évolution de l'organisation du projet, le contenu du manuel doit être régulièrement amélioré ou modifié en fonction des exigences administratives et comptable en cours. Cette mise à jour relève de la compétence du coordonnateur qui une fois informé sur l'évolution des règles de gestion en administration, finance et comptabilité, décide de l'amélioration ou de la modification des procédures concernées. Cette décision est prise en concertation avec le département chargé de la finance.

5.4- Présentation des procédures de trésorerie

Les procédures qui vont être représentées dans la suite de ce travail sont reparties en procédures opérationnelles et en procédures comptables. Les procédures opérationnelles comprennent les procédures relatives à la gestion de la caisse menues dépenses et les procédures relatives aux décaissements par la banque. Par contre, les procédures comptables comprennent uniquement les aspects liés à la comptabilisation des opérations de trésorerie.

5.4.1- Les procédures opérationnelles

CYCLE DE TRESORERIE	
ASPECTS OPERATIONNELS	Code cycle : PRCO. 01
Classement	PROCEDURES OPERATIONNELLES
PRCO.01	Gestion caisse menues dépenses
SPRCO.01 01	Approvisionnement de la caisse
SPRCO.01 02	Paiement par la caisse menues dépenses
SPRCO.01 03	Justification des bons de caisse
SPRCO.01 04	Suivi périodique des bons de caisse
SPRCO.01 05	Inventaire mensuel de la caisse
SPRCO.01 06	Inventaire inopiné de la caisse
PRCO.02	Gestion des décaissements par la banque
SPRCO.02 01	Préparation des demandes de règlements sur le compte spécial
SPRCO.02 02	Paiement des factures par le compte spécial BCEAO
SPRCO.02 03	Paiement direct par le bailleur
SPRCO.02 04	Contrôle des comptes bancaires

PRCO : Procédure opérationnelle, **01** : 1^{ère} procédure

SPRCO: Sous procédure opérationnelle, **01 01** : 1^{ère} sous procédure de la 1^{ère} procédure

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio :
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Périodicité : Permanente	Classement : PRCO. 01	Rédacteur :		

1. CHAMP D'APPLICATION

Elle regroupe toutes les opérations :

- de conservation de la liquidité dans la caisse ;
- de contrôle de la caisse ;

2. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Les procédures du PUB doivent donner l'assurance que :

- les opérations relatives à la caisse sont rapidement et correctement enregistrées par le SGFC ;
- les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Coordination du projet ;
- le système de contrôle périodique des existants en caisse fonctionne et est efficient.

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 1/15
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Périodicité : Permanente		Classement : PRCO. 01		Rédacteur :

- Il est créé un brouillard de caisse où sont enregistrées quotidiennement (au plus tard à la fin de la journée) et chronologiquement suivant un numéro d'ordre, toutes les opérations d'entrée et de sortie d'argent. Le solde de la caisse sur le brouillard doit à tout moment correspondre aux espèces détenues en caisse.
- La « caisse menues- dépenses » est réapprovisionnée pour le montant exact des dépenses justifiées à partir des pièces. Les pièces justificatives doivent être signées par le Coordonnateur.
- Les bons de caisse tirés sur la caisse menues- dépenses doivent être impérativement régularisés (production par les bénéficiaires des justificatifs) au terme du délai accordé sur le bon de caisse par le Coordonnateur. Passé ce délai, les montants non justifiés sont intégralement imputés au compte du bénéficiaire et retenus sur son salaire du mois. Les bons de caisse sont signés obligatoirement par le SGFC et le Coordonnateur.
- Le montant de la caisse menues-dépenses est de F CFA 50 000.
- Toute dépense inférieure à F CFA 50 000 est réglée par la caisse de menues dépenses et ces types de dépenses n'exige pas la présentation de 03 factures pro forma mais sont soumis à une autorisation préalable du Coordonnateur après visa du SGFC et du demandeur.

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 2/15
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Sous procédure : Approvisionnement de la caisse				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.01 01		Rédacteur :

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP.
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Fait un arrêté de caisse ; - Fait le point des pièces justificatives ; - Confronte l'arrêté de caisse, les pièces justificatives et le brouillard de caisse ; - Remplit 2 exemplaires du formulaire d'approvisionnement de la caisse lorsque le montant disponible en caisse devient insuffisant pour couvrir les dépenses à venir ; - Etablit un état de prévision des dépenses à effectuer; - Etablit un chèque en son nom à concurrence du montant des dépenses effectuées ; - Vise la demande d'approvisionnement de la caisse ; - Transmet tous les documents au SGFC. 	<p>Arrêté de caisse Pièces justificatives</p> <p>Brouillard de caisse</p>
2	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit tous les documents ; - Vérifie la cohérence et l'exactitude des documents reçus ; - Vise la demande d'approvisionnement de caisse ; - Signe le chèque - Transmet les documents au Coordonnateur. 	<p>Formulaire d'approvisionnement de la caisse</p>

3	Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents ; - Vérifie la cohérence des documents ; - Vérifie la signature du SGFC; - Cosigne le chèque ; - Transmet à l'AP les documents et le chèque 	Etat de prévisions des dépenses Chèque
4	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit la liasse et le chèque ; - Vérifie les signatures ; - Photocopie le chèque ; - Encaisse le chèque ; - Etablit une pièce d'entrée de caisse ; - Transcrit l'entrée sur son brouillard de caisse ; - Joint la pièce de caisse au formulaire d'approvisionnement ; - Réapprovisionne la caisse - Classe les documents en attente d'enregistrement comptable. 	Pièce d'entrée de caisse

CESAG BIBLIOTHEQUE

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 3/15
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Sous procédure : Paiement par la caisse menues dépenses				
Périodicité : Permanente	Classement : SPRCO. 01 02		Rédacteur :	

1. CHAMP D'APPLICATION

Cette procédure reprend les opérations :

- De préparation des factures fournisseurs, prestataires admises au règlement ;
- D'établissement des moyens de paiement (chèque, ordre de virement, pièces de caisse) ;
- De comptabilisation des règlements et mise à jour des comptes concernés.

2. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

La fonction de suivi et d'analyse des comptes fournisseurs et prestataires doit être naturellement exercée par les comptables qui enregistrent les opérations d'achats dépenses ;

Les procédures doivent donner la garantie que :

- Seules les factures correspondant à des dépenses effectives et échues font l'objet de règlements ;
- Les risques de double règlement sont inexistant ;
- Les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes concernés.

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 4/15
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Sous procédure : Paiement par la caisse de menues dépenses				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.01 02		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP	
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit un bon de caisse pour les besoins courants à effectuer ; - Transmet le bon de caisse au SGFC. 	Bon de caisse	
2	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit le bon de caisse ; - Vise le bon de caisse ; - Transmet le bon de caisse au Coordonnateur. 	Formulaire de pièce de sortie	
3	Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit le bon de caisse ; - Vérifie le visa du SGFC ; - Vise également ; - Retourne le bon de caisse au SGFC. 		
4	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit le bon de caisse ; - Vérifie le visa du Coordonnateur ; - Transmet le bon de caisse l'AP. 		
5	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit le bon de caisse visé ; - Vérifie les 2 visas ; - Remplit le formulaire de pièce de sortie de caisse ; - Signe le formulaire ; - Fait signer le demandeur et demande une copie de sa pièce d'identité ; - Joint la copie de pièce d'identité au bon de caisse ; - Remet la somme demandée à l'intéressé ; - Consigne le bon de caisse dans le brouillard de caisse manuel ; - Classe le bon de caisse et la copie de la pièce d'identité dans le chrono « bon de caisse à régulariser » en attendant les justificatifs des dépenses. 	Brouillard de caisse manuel Chrono « bon à régulariser »	

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 5/15
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Sous procédure : Justification des bons de caisse				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.01 03		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP	
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les pièces justificatives relatives au bon de caisse en attente d'être apurés ; - Reporte les pièces justificatives le numéro et la date d'émission de la pièce de sortie de caisse ; - Numérote et classe les pièces justificatives dans le chrono de pièces de caisse ; - Ressort le bon de caisse du chrono « bon de caisse à régulariser » ; - Porte sur le bon de caisse la date de justification des dépenses et les numéros des pièces justificatives correspondantes ; - Classe le bon de caisse dans le chrono « bons de caisse apurés ». 	<p>Bon de caisse</p> <p>Pièces justificatives</p> <p>Chrono pièces de caisse</p> <p>Chrono bon de caisse à régulariser</p> <p>Chrono « bons de caisse apurés ».</p>	

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 6/15
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Sous procédure: Suivi périodique des bons de caisse				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.01 04	Rédacteur :	
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP	
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Revoit une fois par trimestre, le chrono « bon de caisse à régulariser » ; - Etablit une situation des bons de caisse non apurés depuis plus de 2 mois ; - Convoque les intéressés pour se justifier ; - Informe le SGFC en cas de non satisfaction. 	Chrono « Bon de caisse à régulariser » Situation des bons de caisse non apurés	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 7/15
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Sous procédure : Inventaire mensuel de la caisse				
Périodicité : Mensuel		Classement : SPRCO.01 05		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP	
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Sort les espèces détenues en caisse ; - Edite le formulaire de procès verbal de caisse ; - Sort le brouillard de caisse, - Transmet au SGFC le formulaire du procès verbal d'inventaire de caisse et le brouillard de caisse tenu par ses soins. 	Procès verbal de caisse + Brouillard de caisse	
2	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit le formulaire du procès verbal, le brouillard de caisse et les espèces détenues en caisse; - Edite son journal de caisse, - Fait le comptage physique des espèces en présence de l'AP, - Rapproche le solde théorique du journal de caisse et du brouillard de caisse au solde pratique, - S'il ya des écarts, l'AP apporte les justifications, - Sinon, il rédige le procès verbal de caisse ; - Signe le procès verbal et fait signé à l'AP ; - Transmet les éléments de contrôle à l'AP. 	Procès verbal de caisse + Brouillard de caisse + Journal de caisse	
3	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Prend les éléments de contrôle de l'inventaire ; - Fait une copie de la dernière page du brouillard de caisse et du journal de caisse ; - Agrafe les deux copies au procès verbal de contrôle de caisse ; - Classe ces documents dans le classeur « inventaire de caisse ». 	Classeur « inventaire de caisse »	

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 8/15
Procédure : Gestion caisse menues dépenses				
Sous procédure : Inventaire inopiné de la caisse				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.01 06		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP	
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - En cours de mois fait sortir les espèces en caisse sur demande du SGFC ; - Edite le formulaire de procès verbal de caisse ; - Sort le brouillard de caisse ; - Remet au SGFC les espèces de caisse, le formulaire de procès verbal et le brouillard de caisse. 	Procès verbal de caisse + Brouillard de caisse	
2	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Le SGFC reçoit les espèces en caisse et procède à l'inventaire physique des espèces de caisse en présence de l'AP ; - Edite le journal de caisse de la période sous revue ; - Vérifie si le solde pratique est égal au solde théorique sur le brouillard de caisse et le journal de caisse; - S'il y a un écart le SGFC et l'AP donne les raisons de l'écart; - S'il n'y a pas d'écart le SGFC rédige le procès verbal de caisse et fait signé l'AP ; - Remet les éléments de contrôle à l'AP. 	Procès verbal de caisse + brouillard de caisse + journal de caisse	
3	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les éléments de contrôle de l'inventaire ; - Fait une copie de la dernière page du brouillard et du journal de caisse ; - Agrafe les deux copies au procès verbal de contrôle de caisse ; - Classe ces documents dans le classeur « inventaire de caisse » . 	Classeur « inventaire de caisse »	

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.02	Date : Octobre 2008	Folio : 9/15
Procédure : Gestion des décaissements par la banque				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.01 01	Rédacteur :	

1. CHAMP D'APPLICATION

Cette procédure reprend les opérations :

- De préparation des factures fournisseurs, prestataires admises au règlement ;
- D'établissement des moyens de paiement (chèque, ordre de virement, demande de paiements directs) ;
- De comptabilisation des règlements et mise à jour des comptes concernés.

2. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

La fonction de suivi et d'analyse des comptes fournisseurs et prestataires doit être naturellement exercée par le SGFC qui enregistrent les opérations d'achats dépenses ;

Les procédures doivent donner la garantie que :

- Seules les factures correspondant à des dépenses effectives et échues font l'objet de règlements ;
- Les risques de double règlement sont inexistantes ;
- Les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes concernés.

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.02	Date : Octobre 2008	Folio : 11/15
Procédure : Gestion des décaissements par la banque				
Sous procédure : Préparation des demandes de règlements sur le compte spécial				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.02 02		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP	
1	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Dresse la situation hebdomadaire des factures à payer ; - Sort les factures correspondantes ; - S'assure que les factures à régler portent la mention « bon à payer » ; - Joint les autres pièces justificatives (bon ou lettre de commande, marché, bordereau de livraison des biens ou certification de travaux ou services faits) ; - Etablit l'état de ventilation des dépenses par bailleur de fonds ; - Etablit les positions du compte spécial (compte spécial BCEAO) ; - Transmet l'ensemble de ces documents au Coordonnateur. 	<p>Situation des factures à régler</p> <p>Factures</p> <p>Situation trésorerie</p>	
2	Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents ; - S'assure de la cohérence des demandes de paiements ; - Sort les fiches d'engagement budgétaires ; - S'assure de l'imputation correcte à partir des fiches d'engagement budgétaires ; - Retourne les documents au SGFC pour préparer les chèques ou les paiements directs. 		

3	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> virement ; - Retourne la liasse au SGFC. - Reçoit la liasse; - Vérifie la signature du Coordonnateur ; - Contresigne les chèques - Transmet la liasse à l'AP 	
4	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit la liasse ; - Enregistre les chèques dans le registre de transmission des paiements ; - Photocopie les chèques et ordres de virement ; - Convoque les différents bénéficiaires de chèques ; - Fait émarger les différents bénéficiaires sur les leurs factures avec le cachet de leur entreprise et les références de leur pièce d'identité; - Fait émarger les différents bénéficiaires dans le cahier de transmission des paiements; - Remet les chèques aux différents bénéficiaires ; - Transmet la liasse au SGFC en vue de leur comptabilisation. 	Registre de transmission des paiements

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.02	Date : Octobre 2008	Folio : 13/15
Procédure : Gestion des décaissements par la banque				
Sous procédure : Paiement des factures par le compte spécial BCEAO				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.02 03		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES		REF. SUP
1	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit la Situation des factures à régler, les Factures et la Situation trésorerie ; - Elabore les ordres de virement ; - Demande à l'AP d'établir les chèques ; - Après réception des chèques établis par l'AP, note les références du règlement sur la facture : <ul style="list-style-type: none"> • Date de paiement ; • Banque ; • N° chèque ; • N° bordereau de remise de chèque (lettre d'accompagnement du chèque). - Renseigne le registre de bordereau de chèque <ul style="list-style-type: none"> • N° bordereau ; • Date ; • Montant ; • Destination ; • N° de chèque ; • Tiré ; • Date d'émission du chèque ; - Signe le chèque ou l'ordre de virement ; - Transmet la liasse au Coordonnateur. <p>NB : les règlements par chèques se font par chèques barrés non endossables</p>		Situation des factures à régler, Factures, Situation trésorerie Chéquier Ordre de virement Chèque
2	Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit la liasse ; - Vérifie la signature du SGFC ; - S'assure que les chèques ou ordre de virement sont correctement remplis et tirés sur le compte approprié ; - Signe les chèques et les ordres de 		

PUB		Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.02	Date : Octobre 2008	Folio : 14/15
Procédure : Gestion des décaissements par la banque					
Sous procédure : Paiement direct par le bailleur					
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.02 04			Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES			REF. SUP
1	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Remplit sur la base des instructions du Coordonnateur les formulaires suivants : <ul style="list-style-type: none"> - « A1 » Intitulé « demande de paiement direct » - « A2 » Intitulé « Etat récapitulatif des dépenses ERD » - Etablit en outre : <ul style="list-style-type: none"> - un certificat pour paiement du bailleur de fonds ; - un exemplaire du marché ou du contrat ; - un avis de non objection du bailleur de fonds. - Rédige une lettre de transmission de demande de paiement direct ; - Transmet tous les documents au Coordonnateur. 			Demande de paiement direct Etat récapitulatif des dépenses Certificat du bailleur Marché ou contrat Avis de non objection (ANO) Lettre de transmission
2	Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents ; - Vérifie la cohérence des documents ; - Signe la demande de paiement direct ; - Retourne les documents au SGFC. 			
3	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents ; - Vérifie la signature du Coordonnateur sur la demande ; - Transmet les documents à l'AP. 			
4	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents ; - Traite (date, cachet, numéro) ; - Enregistre dans le registre départ ; - Transmet les documents à la Direction générale de coopération pour vérification et signature ; 			Registre départ
5	Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents signés de la Direction générale de la coopération ; - Transmet la copie au SGFC ; - Transmet l'original de la demande au bailleur de fonds. 			Registre arrivé

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.02	Date : Octobre 2008	Folio : 15/15
Procédure : Gestion des décaissements par la banque				
Sous procédure : Contrôle des comptes bancaires				
Périodicité : Permanente		Classement : SPRCO.02 05		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES		REF. SUP
1	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Sort à la fin de chaque mois les documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> ✓ le relevé bancaire de chaque compte ; ✓ le journal de banque de la période ; ✓ la fiche de l'état de rapprochement du mois précédent ; - Etablit l'état de rapprochement bancaire du mois ; - Vise l'état de rapprochement bancaire ; - Procède à l'imputation des écritures de régularisation éventuelles ; - Classe les documents. 		Relevé bancaire Journal de banque Etat de rapprochement bancaire Grand livre Journal Imputation

5.4.2- Les procédures Comptables

CYCLE DE TRESORERIE	
ASPECTS COMPTABLES	Code cycle : PRCC
Classement	PROCEDURES COMPTABLES
PRCC.01	Aspects comptables
PRCC.01 01	Approvisionnement de la caisse de menues dépenses
PRCC.01 02	Décaissements par la caisse de menues dépenses
PRCC. 01 03	Décaissements par le compte spécial BCEA.O
PRCC.01 04	Décaissement par le compte ECOBANK
PRCC.01 05	Paiements directs des factures par les bailleurs de fonds.

PRCC : Procédure comptable,

01 : 1^{ère} : Procédure

01 01 : 1^{ère} : Classe de la 1^{ère} procédure comptable

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCC.01	Date : Octobre 2008	Folio : 1/5
Procédure : Gestion comptable de la caisse de menues dépenses				
Sous procédure : Approvisionnement de la caisse				
Périodicité : Permanente		Classement : PRCC.01 01		Rédacteur
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES		REF. SUP
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit une pièce d'entrée de caisse ; - Inscrit sur la pièce d'entrée de caisse le montant figurant sur la demande d'approvisionnement ; - Edite une fiche d'imputation ; - Transmet les pièces et la fiche l'imputation au SGFC. 		Pièce de caisse Demande d'approvisionne ment Fiche d'imputation
2	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents ; - Vérifie l'exhaustivité et l'exactitude de la demande d'approvisionnement - Procède à l'imputation en movimentant les écritures suivantes : Débit : 57 Caisse Crédit : 585 Virement interne - Transmet les documents à l'AP. 		Système informatique
3	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit et Classe les documents dans le chrono banque. 		

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCC.01	Date : Octobre 2008	Folio : 2/5
Procédure : Gestion comptable de la caisse de menues dépenses				
Sous procédure : Décaissements par la caisse				
Périodicité : Permanente		Classement : PRCC.01 02		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES		REF. SUP
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Sort les factures, reçus ou les bons de caisse ; - Edite une fiche d'imputation ; - Transmet les pièces et la fiche l'imputation au SGFC. 		Factures, reçus, bons de caisse Fiche d'imputation
2	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents et vérifie leur exactitude ; - Procède à l'imputation en mouvementant les écritures suivantes : Débit : 2 ou 4 ou 6 Crédit : 57 Caisse - Transmet les documents à l'AP. 		
3	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents ; - Vérifie le visa du SGFC ; - Rapproche le brouillard de banque à la fiche d'imputation ; - Transmet les documents y compris le brouillard de banque au SGFC. 		
4	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents y compris le brouillard de banque; - Saisit l'imputation dans le système informatique ; - Transmet les documents à l'AP. 		Application Excel
5	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit et classe les documents. 		

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCC.02	Date : Octobre 2008	Folio : 3/5
Procédure : Gestion comptable des décaissements par la banque				
Sous procédure : Décaissements par le compte spécial BCEAO				
Périodicité : Permanente			Classement : PRCC.01 03	Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES		REF. SUP
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Sort les factures réglées et acquittées par les fournisseurs ; - Edite une fiche d'imputation - Transmet les documents au SGFC ; 		Factures, Fiche d'imputation
2	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents et vérifie leur exactitude ; - Procède à l'imputation en mouvementant les écritures suivantes : Débit : 2 ou 4 ou 6 Crédit : 521 banque - Saisit l'imputation dans le système informatique ; - Remet les documents à l'AP ; 		
3	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents et procède à leur classement dans le chrono banque. 		

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCC.01	Date : Octobre 2008	Folio : 4/5
Procédure : Gestion comptable des décaissements par la banque Sous procédure : Décaissements par le compte ECOBANK				
Périodicité : Permanente		Classement : PRCC.01 04	Rédacteur	

NB : les procédures comptables du compte ECOBANK sont les mêmes que celles du compte spécial BCEAO

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio : 5/5
Procédure : Gestion comptable des décaissements par la banque				
Sous procédure : Paiement direct par les bailleurs de fonds				
Périodicité : Permanente		Classement : PRCC.01 05		Rédacteur :
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES		REF. SUP
1	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Sort la demande de paiement direct des fournisseurs ; - Edite une fiche d'imputation ; - Transmet les documents au SGFC ; 		Demande de paiement direct , Fiche d'imputation
2	SGFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents et vérifie leur exactitude ; - Procède à l'imputation en mouvementant les écritures suivantes : Débit : 2 ou 4 ou 6 Crédit : 14 ou 718 subvention d'équipement ou d'exploitation ; - Saisit l'imputation dans le système informatique ; - Remet les documents à l'AP ; 		Application Excel
3	AP	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les documents et procède leur classement dans le chrono banque. 		

5.4.3-RECOMMANDATIONS

Après la présentation des procédures, il nous semble utile de formuler des recommandations qui vont permettre au projet d'améliorer sa gestion au niveau des procédures opérationnelles de trésorerie. Nos recommandations porteront sur la gestion de la caisse menues dépenses et de la banque.

❖ **Recommandations relatives à la caisse menues dépenses.**

En ce qui concerne la caisse menues dépenses, nous recommandons l'ouverture d'une caisse suivant des besoins précis avec le respect des principes ci-dessous énumérés :

- ◆ La « caisse menues- dépenses » doit être réapprovisionnée pour le montant exact des dépenses justifiées à partir des pièces et d'une bande machine les récapitulant. Les pièces justificatives doivent être signées par le Coordonnateur ;
- ◆ Les bons de caisse tirés sur la caisse menues dépenses doivent être impérativement régularisés (production par les bénéficiaires des justificatifs) au terme du délai de 72 heures accordé sur le bon de caisse par le Coordonnateur. Passé ce délai, les montants non justifiés sont intégralement imputés au compte du bénéficiaire et retenus sur son salaire du mois.
- ◆ Les bons de caisse doivent être signés obligatoirement par le Coordonnateur et éventuellement par le Spécialiste en Gestion Financière et Comptable.

❖ **Recommandations relatives à la banque.**

En ce qui concerne la banque, nous recommandons :

- La mise en place d'une commission de validation des fournisseurs à payer sur le compte banque. Cette commission devrait réunir, outre, le coordonnateur et le spécialiste en gestion financière et comptable, un autre membre de la coordination du projet. Cette recommandation vise à réduire le favoritisme observé sur des règlements de certains fournisseurs et pouvant aboutir à des fraudes.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans la première partie de cette étude, consacrée à la revue de littérature de la gestion de trésorerie et du manuel de procédures, nous avons mis en lumière les risques et contrainte inhérents à la gestion de trésorerie et les aspects théoriques du manuel de procédures.

Cette première partie nous a permis de nous doter de ressources indispensables à la compréhension du système de gestion de la trésorerie et du contrôle interne à travers sa stratégie, ses objectifs, sa culture et, de voir comment ces éléments peuvent influencer l'organisation interne d'une entité.

Cependant, pour produire le manuel de procédures, nous avons réalisé, sur le terrain, la complexité de concilier ces aspects théoriques à la dure réalité pratique. La difficulté c'est aussi révélé lorsqu'il s'est agi de proposer un autre organigramme permettant de mieux percevoir les fonctions de chaque membre de l'équipe de gestion du projet.

Toutefois, malgré ces difficultés, l'évaluation des procédures existantes nous a permis de découvrir les anomalies au niveau de la gestion de trésorerie et de faire des recommandations permettant d'améliorer cette gestion.

C'est dans ce cadre de difficulté de gestion que le PUB a compris le risque auquel il s'expose, en ne disposant d'outil de gestion comme le manuel de procédures. Ainsi, pour améliorer la qualité de ses services, il a jugé utile de se doter d'un manuel de procédures. Cependant, disposer de cet outil de gestion est une chose, mais le mettre en application en est une autre. Cette nuance montre que les objectifs fixés par le projet seront atteints si les procédures mise en place sont respectées et que tous les membres du projet s'impliquent dans leur mise en oeuvre.

CONCLUSION GENERALE

Le manuel de procédures constitue un élément important pour le bon déroulement des opérations au sein d'une organisation. Il favorise la coordination des activités et le gain de temps lors des contrôles des activités. Son impact s'observe à tous les niveaux d'organisation.

Le cycle de la trésorerie vue qu'il constitue le point centrale d'une organisation mérite une attention particulière, car nous ne le dirons pas assez, les contrôles les plus récurrents dans toute organisation sont basés sur sa situation financière. Ainsi, pour permettre à ce que ces contrôles se fassent suivant les normes, il est indispensable que les procédures de trésorerie soient rédigées et consignées dans un manuel de procédures. Mais, il est important de noter que la rédaction des procédures de trésorerie vise en premier de favoriser le bon déroulement des opérations de trésorerie dans une entité.

Une fois les procédures rédigées, l'existence d'audit périodique permettra de fournir aux dirigeants de l'entité une idée sur leur bonne ou mauvaise application par les opérateurs. Cet audit pourra être externe ou interne, l'importance étant qu'un système de contrôle soit mis en place au sein de l'entité.

En revanche, mettre en place des procédures pour favoriser le bon déroulement des opérations et mieux contrôler le système de contrôle interne d'une entité ne constitue pas une garantie acquise pour son succès et pour l'atteinte systématique de ses objectifs. Donc, Le manuel de procédures n'est pas un remède universel, mais un outil de prévention et d'orientation, qu'il faut adapter à la culture du système de management et à la taille de l'entité. La mise à jour régulière des procédures doit se faire en fonction de l'évolution technologique et de l'environnement du secteur d'activité.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. Alain Fayel & Daniel Pernot (2005), Comptabilité générale de l'entreprise, Dunod, 15^{ème} édition, P.1995.
2. Alain Henry & Ignace Monkam-Daverat (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise, guide pratique, Editions Organisation, 2^{ème} édition, P.184.
3. Anne-Marie, Percie du Sert (1999), Risque et contrôle du risque, Editions Economica, P.133.
4. Barry Mamadou (1995), Audit contrôle interne : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics parapublic et privé, 1^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, P.166.
5. Barry Mamadou (2004), Audit et contrôle interne, 2^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, P.267.
6. Bernard, Barthélemy, (2002), Gestion des risques : méthodes d'optimisation globales, Editions d'Organisation, Paris P.337.
7. Baspt, Pierre Alexandre & Berget (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, Revue Française d'Audit Interne, n° 161, P.157.
8. Becour, Jean-Charles & Henri Bouquin (1996), Audit Opérationnel Efficacité, efficience ou Sécurité, Editions economica, P.418.
9. Benoit Pige (2001), Audit et Contrôle interne, Editions management & société, P.207.
10. Bernard, Dansou Govoei (2007), Précis de comptabilité générale, Editions Etudis, P.863.

11. Bernard Grand & Bernard Verdalle (1999), *Audit comptable et financier*, Editions economica, P.112.
12. Camara, Lucien (2006), *La gestion des risques en micro-finance, comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de micro-finance ?* Collection « Management & Gestion », Edition Plantation, P.175.
13. Caveriviere, Patrick (2007), *le guide de l'acheteur : la boite à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition Démos, Paris, P.159.
14. CNCC (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Paris, P.180.
15. Cédric, Berger & Serge, Guillard (2000), *La rédaction graphique des procédures : démarche et techniques de description des processus*, Edition Afnor, P.250.
16. Coopers & Lybrand (1998), *La Nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions Organisation, P.378.
17. Daniel, Pouliot & Yves, Bilodeau (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, Revue Française de l'Audit interne, n°160, P.36-37.
18. Don, Hellriegel & John W. Slocum (2006), *Management des organisations*, 2^{ème} édition, Editions Nouveaux Horizons, P.727.
19. Dictionnaire LeRobert (2006).
20. Elisabeth, Bertin (2007), *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation P.320.
21. Eric Margotteau, (2001), *Contrôle de gestion*, Editions Ellipses P.480.
22. Evariste, Ahouangnasi (2006), *Audit et révision des comptes : aspect internationaux et espace OHADA*, Editions Mondexperts, P.729.

23. Franc, Moreau (2002), Comprendre et gérer les risques (stratégiques humains, éthiques informatiques, projets), Editions d'Organisation, Paris, P.222.
24. Hubert, De la Bruslerie & Cathérine, Eliez (2003), Trésorerie d'entreprise : gestion de la liquidité et des risques, Editions Dalloz, P.680.
25. IFACI & IAS (2000), Les mots de l'Audit, Editions Liaisons, P.101.
26. IFACI (2003), Maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation, France, P.53.
27. Jacob, Henri & Sardi, Antoine (2001), Management des risques bancaires, Edition Afges, Paris, P.393.
28. Jean Barreau & Jacqueline Delahaye (1997), Gestion financière, Dunod, Paris, P.262.
29. Jacques, Herard (2003), Manuel d'organisation appliquée, Dunod, Paris, P.346.
30. Olivier, Lemant (1999), Créer, organiser et développer l'audit interne : Que faire pour réussir ? Maxima, Paris, P.177.
31. Lemant Olivier & Pierre Schick (2004), guide de Self-Audit, Editions Organisation, 2^{ème} édition, P.217.
32. Maders Henri-Pierre & Masselin Jean-luc (2006), Contrôle interne des risques, Editions Organisation, 2^{ème} édition, Paris, P.261.
33. Michel Spielmann (1999), De la définition des postes à l'Organigramme, Editions Organisation, 1^{ère} édition, P.241.
34. Mohamed, Hamzaoui, (2008), Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Editions Pearson, 2^{ème} édition, P.243.

35. Oumar Sambe & Mamadou Ibra Diallo (2005), le Praticien Comptable, Editions Comptable et Juridique, 3^{ème} édition, P.1055.
36. Ordre des Experts-Comptables (OEC), (2005), le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par l'analyse des risques et documentation, Edition Expert Comptable Média. Paris, P.73.
37. Pierre, Schick (2007), Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission, Dunod, Paris P.217.
38. Pierre, Vernimmen (1999), Finance d'entreprise, Editions Dalloz, 3^{ème} édition P.818
39. Renard, Jacques (2007), Théorie et Pratique de l'Audit interne, Editions d'Organisation ; 6^{ème} édition, P.479.
40. Sion, Michel (2003), Gérer la trésorerie et la relation bancaire : Principe de gestion, Dunod, Paris, P.271.
41. Stéphane, Griffiths & Jean-guy, Degos (2004), Gestion financière : De l'analyse à la stratégie, Editions d'Organisation, P.255.

Sources Internet

1. ACTUFINANCE (2008), Définition gestion de la trésorerie
www.Definition.actufinance.fr/gestion-de-tresorerie-202/ (23/10/2008)
2. CONEJO & LIRIA (2007), Qu'est ce qu'une tâche ?
www.franparler.org/dossiers/pj/conejo.pdf (8/04/09)
3. IFOP.AGRICULTURE (2004), Présentation du manuel de procédures
www.ifop.agriculture.gouv.fr/Pages/pdf/intro_INO100.pdf (10/02/09)
4. ISOCONSEIL (2008), Système de management de la qualité ISO 9001-version 2000
[http : // www.isoconseil.com/iso_9001](http://www.isoconseil.com/iso_9001) (10/06/08)

5. DAMOU (2005), Rôle du manuel des procédures de gestion financière et comptable
<http://www.sante.gov.ma/presentation/manuelproc.ppt> (7/04/09)
6. NUR.AC.RW (2007), Exposé sur le contrôle interne et l'audit interne
www.nur.Ac.rw/expo_contrôle_interne-htm (15/09/08)
7. MAZARS (2008), Contrôle interne
<http://www.mazars.fr/pdf/contrôle-interne-pdf> (28/08/08)

MEMOIRES

1. BARRO Aboulaye (1999), Rôle de l'auditeur externe dans l'élaboration d'un manuel de procédures : cas d'un organisme à but non lucratif, P.113.
2. GBOKO Koffi Kossonou (2004), Elaboration du manuel de procédure du cycle de la trésorerie : cas d'Azito Energie, P.122.
3. OUESSEINEI Garba Zeinabou (2007), Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie : cas ASECNA, P.109.
4. SAMAKE Alou (2004), Exploration d'une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la Générale des Eaux et de l'Assainissement urbaine et rural (GEAUR), P.115.
5. THIOYE N'Dèye Mayè (1998), Le manuel des procédures comptables : démarche d'élaboration et utilisation dans l'appréciation et utilisation dans l'appréciation du contrôle interne : Application au cycle trésorerie des ICS, P.79.

ANNEXES

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : grille de séparation des tâches

Annexe 2 : questionnaire de contrôle interne

Annexe 3 : fiche de description de poste

Annexe 4 : nouvel organigramme

Annexe 7 : flow-chart sur l'approvisionnement de caisse

Annexe 8 : flow-chart sur paiement par la caisse menues dépenses

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1: Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée : PUB Auditeur : Date :		Folio			
	Rubrique					
OBJECTIF : LA SEPARATION DES FONCTIONS EST SUFFISANTE						
Fonctions	Responsables concernés					
	Coordonnateur	Spécialiste en Développement Urbain et	Spécialiste en passation de marché	Spécialiste en Développement	Spécialiste en gestion financière et comptable	Assistante de programme
Préparation de chèque						X
Signature de chèque	X				X	
Envoi de chèque						X
Liste des chèques reçus au courrier					X	X
Dépôt en banque de chèque ou espèces						X
Réception des relevés bancaires						X
Préparations des rapprochements bancaires					X	
Revue et approbation des rapprochements De banque	X				X	
Tenue des journaux de trésorerie					X	
Tenue des caisses					X	
Comptage des caisses					X	
Approbation des pièces justificatives					X	
Détention du chéquier						X
Autorisation d'avance aux employés	X					

ANNEXE 2: Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée : PUB Auditeur : Date :	Folio
	Rubrique	

OBJECTIFS DE CONTRÔLE : Au niveau de la gestion caisse de menues dépenses

- A - S'assurer que les opérations relatives à la caisse sont rapidement et correctement enregistrées par le SGFC ;
- B - S'assurer que les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Coordination du projet
- C- S'assurer que le système de contrôle périodique des existants en caisse fonctionne et est efficient

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée : PUB Auditeur : Date :		Folio
	Rubrique		
Objectif A: S'assurer que les opérations relatives à la caisse sont rapidement et correctement enregistrées par le SGFC			
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires
1- Les opérations relatives à la caisse menues dépenses sont-elles enregistrées par le SGFC ?	x		
2-Existe-t-il un brouillard de caisse où sont enregistrées toutes opérations d'entrée et de sortie d'argent ?	x		
3-Les opérations effectuées par la caisse menues dépenses sont-elles enregistrées au jour le jour ?		x	Les opérations concernées par la caisse menues dépenses sont enregistrées dans le système à la volonté du SGFC
4-Les avis de paiements sont-ils autorisés par le Coordonnateur ?	x		
5- Les avis de paiements sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les doubles enregistrements ?	x		
6- Les règlements effectués par la caisse menues dépenses sont-ils rapprochés des montants figurants sur les pièces justificatives ?	x		

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée : PUB		Folio
	Auditeur :		
	Date :		
	Rubrique		
Objectif B : S'assurer que les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Coordination du projet			
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires
1-Existe-t-il un plafond pour l'approvisionnement de la caisse menues dépenses ?		x	Aucune disposition interne fixe la limite d'approvisionnement de la caisse menues dépenses
2- Existe-t-il un plafond pour les paiements effectués par la caisse menues dépenses ?		x	Les dépenses faites au niveau de la caisse menues dépenses ne respectent aucun plafond
3- le réapprovisionnement de la caisse menues dépenses est-il autorisé par le coordonnateur ?	x		
4- Tous les bons de caisse sont-ils signés par le SGFC et le Coordonnateur ?	x		

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Entité auditée : PUB Auditeur : Date :		Folio
Objectif C : S'assurer que le système de contrôle périodique des existants en caisse fonctionne et est efficient		Rubrique		
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires	
1-Toutes les opérations réalisées par la caisse menues dépenses sont-elles justifiées par des pièces probantes ?	x			
2-Les règlements effectués par la caisse menues dépenses sont-ils rapprochés des montants figurants sur les pièces justificatives	x			
3-Les bons de casse sont-elles suivies de façon périodique ?	x			
4-Existe-t-il des inventaires mensuel de caisse ?		x	Le SGFC se contente des contrôles inopinés	
5- Existe-t-il des inventaires inopinés de la caisse menues dépenses	x			

N/A : Non applicable

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée : PUB	Folio
	Auditeur : Date :	
	Rubrique	

OBJECTIFS DE CONTRÔLE : AU NIVEAU Gestion des décaissements par la banque

A - S'assurer que Seules les factures correspondantes à des dépenses effectives et échues; font l'objet de règlements

B - S'assurer que Les risques de doubles règlements sont inexistants

C- S'assurer que Les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes Concernés

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée : PUB		Folio
	Auditeur :		
	Date :		
	Rubrique		
Objectif A : S'assurer que Seules les factures correspondantes à des dépenses effectives et échues; font l'objet de règlements			
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires
1-Les factures payées par chèques font-elles l'objet d'une procédure spécifique	x		
2- Existe-t-il un programme hebdomadaire de la situation des factures à payer par chèque ?		x	Aucune procédure interne ne fixe une procédure à suivre, les règlements sont faites suivant les priorités
3- Toutes les factures payées par chèque portent-elles la mention « bon à payer » ?	x		
4- Elabore-t-on des ordres de virements pour les factures réglables par chèque ?	x		
5- Existe-t-il un registre de bordereau de chèque où sont renseignés les références des chèques ayant servi au règlement des factures ?		x	
6- Les chèques émis sont-ils signés par un responsable compétent ?	x		

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Entité auditée : PUB Auditeur : Date :		Folio
		Rubrique		
Objectif B : S'assurer que Les risques de doubles règlements sont inexistants				
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires	
1- Existe-il un système d'avis de règlement ?	x			
2- Pour les factures ayant déjà fait l'objet de règlement leur avis sont-ils annulés ?	x			
3- Les règlements par chèque sont-elles faites au vu des pièces justificatives ?	x			
4- Est-il possible de régler par chèque sans l'avis du responsable hiérarchique ?		x		

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée : PUB Auditeur : Date :		Folio
	Rubrique		
Objectif C : S'assurer que Les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes Concernés			
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires
1- les règlements effectués par chèques sont-ils enregistrés au jour le jour ?	x		Ces opérations sont enregistrées dans le brouillard et non dans le système, où elles sont enregistrées à la volonté du SGFC
2- Procède t-on à l'imputation des écritures de régularisation ?	x		
3-Les états de rapprochement de banque sont-ils établis chaque mois ?	x		
4-Un responsable compétent et clairement défini vise-t-il régulièrement les états de rapprochement de banque ?	x		

ANNEXE 3: FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

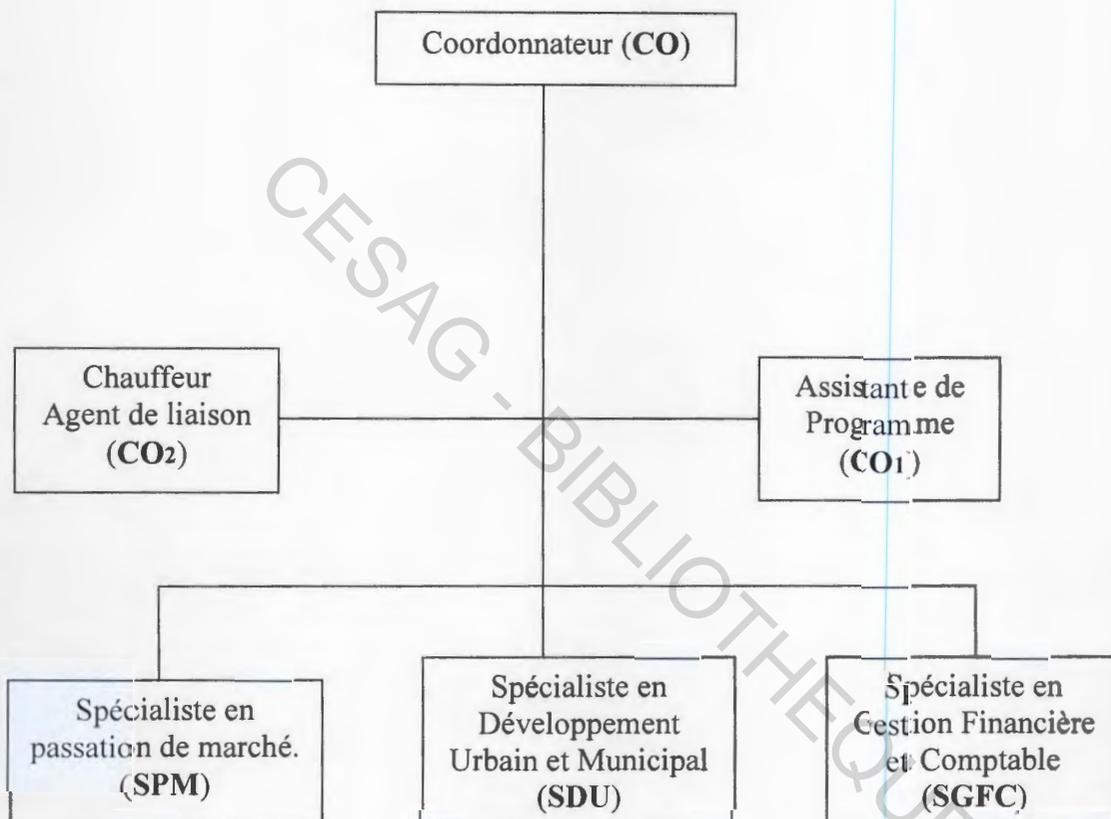
TITULAIRE DU POSTE :		Poste :
		Code Classement :
PUB	TITRE :	
Direction de rattachement :	Supérieur Hiérarchique direct :	
	Remplaçant :	Nombre d'agents sous responsabilité :
	Date:	Nombre de pages :
	Rédacteur :	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4: Nouvel organigramme

A l'issue des entretiens avec le personnel du PUB et de l'exploitation des différents documents mis à notre disposition nous avons fait les propositions ci après :

Le nouvel organigramme de l'équipe de gestion du PUB



Annexe 7: Flow-chart

Approvisionnement de caisse

PUB	Cycle de Trésorerie	Code cycle : PRCO.01	Date : Octobre 2008	Folio :
Procédures : Gestion caisse menues dépenses				
Sous procédures : Approvisionnement de caisse				
Périodicité : Permanente		Classement : PCRO.01 01		Rédacteur :
ETAPES/POSTES/OPERATIONS	Assistante de programme	SGFC	Coordonnateur	
<p>AP fait un arrêté de caisse, établit un état de prévision des dépenses à effectuer, établit un chèque en son nom, vise la demande d'approvisionnement, transmet tous les documents au SGFC . (étape 1)</p> <p>SGFC vérifie, contrôle, signe et transmet la demande d'approvisionnement au Coordonnateur. (étape 2)</p> <p>Le Coordonnateur Vérifie la signature ; cosigne le chèque, Transmet à AP. (étape 3)</p> <p>AP Vérifie les signatures et Procède à l'approvisionnement de la caisse. (étape 4)</p>				

Paiement par la caisse menues dépenses

